



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI  
PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU**

EVALUATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING APPROACH

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Tereza Zukalová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Tereza Zukalová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Studentka provede hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti a její porovnání s výsledky konkurence. Celkové zhodnocení bude provedeno prostřednictvím Benchmarkingu. Na základě získaných výsledků bude formulovat návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti.

### **Základní literární prameny:**

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. Remeš a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-2-1-0563-2.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením obchodní a finanční výkonnosti společnosti Zemědělské družstvo Hodonice pomocí metody Benchmarking. První část se zaměřuje na teoretická východiska nezbytná pro řešení dané problematiky. V druhé části je charakterizována zkoumaná společnost, která je doplněna o strategickou analýzu společnosti. Následující část je věnována stěžejní části diplomové práce, kterou je benchmarking společnosti se zvolenými konkurenčními společnostmi. V poslední části jsou navržena opatření ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti.

## **Klíčová slova**

hodnocení výkonnosti podniku, benchmarking, strategická analýza, finanční analýza, SWOT analýza, rentabilita, likvidita, zadluženost

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the evaluation of business and financial performance of the company Zemědělské družstvo Hodonice using the method of Benchmarking. The first part focuses on the theoretical basis necessary to solution the issue. In the second part the selected company is characterized, which is completed by a strategic analysis of the company. The following part is devoted to the main part of the thesis, which is the benchmarking of the company with selected competitors. The last part proposes measures to improve the financial and business performance of the company.

## **Keywords**

evaluation of the company's performance, benchmarking, strategy analysis, financial analysis, SWOT analysis, profitability, liquidity, indebtedness

### **Bibliografická citace diplomové práce**

ZUKALOVÁ, Tereza. *Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135442>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. 5. 2021

.....

*podpis studenta*

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., za jeho odborné vedení a cenné rady, které mi napomohly při vypracování této práce. Dále mé poděkování patří společnosti Zemědělské družstvo Hodonice za jejich veškerou pomoc, vstřícný přístup a poskytnutí informací. Velký dík patří také mé rodině za jejich neustálou podporu v průběhu celého mého studia.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
1.1 Výkonnost společnosti .....	15
1.2 Měření výkonnosti společnosti .....	16
1.3 EFQM Model Excellence.....	17
1.4 Six Sigma .....	20
1.5 Balanced Scorecard .....	21
1.6 Benchmarking .....	23
1.6.1 Etické principy benchmarkingu .....	25
1.6.2 Typy benchmarkingu .....	26
1.6.3 Etapy benchmarkingu .....	27
1.7 Strategická analýza.....	29
1.7.1 Porterův model pěti sil .....	30
1.7.2 SLEPTE analýza .....	31
1.7.3 Model „7S“ společnosti McKinsey.....	33
1.7.4 Analýza SWOT.....	34
1.8 Obchodní a finanční výkonnost .....	35
1.8.1 Provozní ukazatele .....	35
1.8.2 Ukazatele likvidity .....	37
1.8.3 Ukazatele zadluženosti .....	38
1.8.4 Ukazatele řízení aktiv .....	39
1.8.5 Ukazatele rentability .....	41
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	43
2.1 Charakteristika společnosti .....	43



2.1.1	Předmět podnikání .....	43
2.1.2	Historie až po současnost družstva .....	44
2.1.3	Organizační struktura družstva .....	45
2.1.4	Hlavní trhy, konkurenti a zákazníci .....	46
2.2	SLEPTE analýza .....	47
2.3	Porterův model pěti sil .....	50
2.4	Analýza modelu 7S .....	53
3	BENCHMARKING DRUŽSTVA S KONKURENTY .....	55
3.1	Výběr konkurentů.....	55
3.1.1	POOSLAVÍ Nová Ves, družstvo .....	56
3.1.2	AGRODRUŽSTVO Brťov-Lipůvka .....	56
3.1.3	AGRODRUŽSTVO VRBOVEC, družstvo .....	57
3.1.4	Zemědělské družstvo Bulhary .....	57
3.1.5	KOJÁL Krásensko, družstvo .....	58
3.2	Srovnání obchodní výkonnosti.....	58
3.2.1	Vývoj tržeb .....	58
3.2.2	Vývoj provozního výsledku hospodaření .....	60
3.2.3	Vývoj výsledku hospodaření po zdanění .....	61
3.2.4	Vývoj přidané hodnoty .....	63
3.3	Poměrové ukazatele .....	64
3.3.1	Provozní ukazatele .....	64
3.3.2	Ukazatele likvidity .....	70
3.3.3	Ukazatele zadluženosti .....	75
3.3.4	Ukazatele řízení aktiv .....	78
3.3.5	Ukazatele rentability .....	85
3.4	Shrnutí výsledků analýz .....	91

3.5	SWOT analýza .....	95
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	98
4.1	Dotace v oblasti zemědělství.....	98
4.1.1	Nákup traktoru .....	99
4.1.2	Nákup zavlažovacího systému.....	100
4.2	Řízení pohledávek.....	101
4.2.1	Prověření odběratelů .....	102
4.2.2	Zavedení penalizace.....	103
4.2.3	Nabídnuté skonto pro odběratele .....	104
4.2.4	Nalezení nových odběratelů.....	106
4.3	Využití volných peněžních prostředků.....	107
4.3.1	Investice do rozvoje družstva .....	107
4.3.2	Termínované vklady .....	108
	ZÁVĚR .....	111
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	113
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	118
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....	119
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....	120
	SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ .....	121
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	122
	SEZNAM PŘÍLOH.....	124

## ÚVOD

V této nejisté době není pro společnost jednoduché si udržet svoji pozici na trhu a být jedním z nejlepších ve svém oboru. Aby tomu tak bylo, musí podniky sledovat konkurenční společnosti a vylepšovat dál svoji pozici na trhu. Vedení podniku by se mělo zaměřit na svoji finanční a obchodní výkonnost a porovnávat ji s výkonností konkurence prostřednictvím moderních metod, které už jsou osvědčeny mnoha firmami. Mezi tyto metody lze zařadit Benchmarking, Balanced Scorecard, EFQM Model Excellence a další. Zmíněné metody jsou založeny na finančních i nefinančních ukazatelích, pomocí nichž se společnost může lépe přizpůsobovat podmínkám v daném odvětví.

Benchmarking řadíme mezi nejvyužívanější metody pro mezipodnikové nebo tržní porovnávání vybraných ukazatelů či výsledků. Aby byla výkonnost společnosti pomocí benchmarkingu vhodně využita, je nezbytné mít kvalitně zpracované účetnictví, jelikož porovnávání finančních ukazatelů mezi společnostmi vychází z účetních výkazů. Pomocí vypočtených finančních ukazatelů lze měřit mimo jiné výkonnost analyzované společnosti a zjistit tak její silné a slabé stránky. K tomu, aby byla společnost úspěšná, musí své silné stránky dále rozvíjet a slabé stránky se snažit minimalizovat či je úplně odstranit.

Tato diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení výkonnosti pomocí benchmarkingu společnosti Zemědělské družstvo Hodonice č.p. 258, družstvo, které se nachází poblíž mého bydliště. Družstvo vzniklo v roce 1947 a zabývá se především rostlinnou výrobou. Vedlejším předmětem podnikání je doprava, opravárenství zemědělských strojů nebo například zpracování a prodej vinné révy i hotového vína. Jako zdroje pro účely benchmarkingu jsou využity především veřejně dostupné výroční zprávy na internetu, webové stránky analyzované společnosti včetně konkurenčních firem a také informační databáze Orbis Europe.

První část diplomové práce se zabývá cíli práce, kterých má být dosaženo a také metodami zpracování. Následně se věnuje teoretickým východiskům vztahujícím se k problematice výkonnosti podniku. Z teoretických východisek se vychází při zpracování dalších částí, kterými jsou především strategická analýza a benchmarking. Další kapitola je poté zaměřena na představení analyzovaného družstva. Představení je doplněno o strategickou analýzu. V následující části už jsou představeny vybrané

konkurenční společnosti a prostřednictvím zvolených ukazatelů je provedeno porovnání výkonnosti analyzované společnosti s konkurenty. Tato kapitola je doplněna o celkové shrnutí analýz a také o SWOT analýzu. Poslední kapitola je věnována doporučením, která by měla vést ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti družstva.

## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Pro zpracování diplomové práce jsou v této části představeny hlavní a dílčí cíle práce a také metody a postupy, které budou využity.

### Cíle práce

Hlavní cíl diplomové práce je celkové zhodnocení finanční a obchodní výkonnosti vybrané společnosti pomocí metody Benchmarking. Na základě výsledků navrhnout opatření pro zlepšení výkonnosti společnosti.

Dílčí cíle diplomové práce jsou:

- za pomoci literární rešerše zpracovat teoretická východiska práce, charakterizovat oblast měření výkonnosti a představit metodu Benchmarking,
- popsat vybranou společnost, představit historii podniku, předmět podnikání a organizační strukturu,
- zpracovat analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, jedná se o Porterův model pěti konkurenčních sil, PESTLE a SWOT analýzu a model 7S,
- představit vybrané konkurenční podniky působící ve stejném odvětví,
- vypracovat benchmarking výkonnosti dané společnosti s jejími konkurenty,
- zhodnocení benchmarkingu na jehož základě sestavit doporučení, která by měla vést k vyšší výkonnosti a ke zlepšení jejich konkurenceschopnosti.

### Metodika práce

V této části jsou představeny metody, pomocí nichž dojde k naplnění zadaných cílů této práce:

- **Pozorování** – je to výzkumná metoda, na jejímž základě se systematicky, cílevědomě, a především plánovitě sledují dané skutečnosti (1; s. 21–25).
- **Srovnání** – zaměřuje se na odlišnosti nebo shody u minimálně dvou určitých jevů či předmětů. Srovnání Jedná se o základní metodu hodnocení, jelikož kdyby nebyla tato metoda, nemohli bychom nic vyhodnotit (1, s. 21–25).
- **Analýza** – zabývá se rozložením zkoumaného předmětu na jednotlivé části, aby bylo umožněno další zkoumání (1, s. 21–25).
- **Syntéza** – rozumí se tím spojení dílčích částí v jeden celek, zaměřuje se také na vzájemné souvislosti mezi jednotlivými částmi celku (1, s. 21–25).

- **Dedukce** – při této metodě se postupuje od obecnějších závěrů k těm méně obecným (1, s. 21–25).
- **Indukce** – zaměřuje se na vytvoření obecného závěru za pomoci většího množství informací o daných skutečnostech (1, s. 21–25).
- **Abstrakce** – jedná se o myšlenkový postup, kdy se neřeší nepodstatné skutečnosti, ale zkoumají se pouze ty podstatné (2, s. 100).
- **Konkretizace** – rozumí se tím proces, při kterém je přiřazen základnímu objektu zkoumání jeho předmětný charakter, dále se něčemu může dávat konkrétní výraz nebo se může jednat také o vyhledávání konkrétního prvku z vybrané třídy objektů (2, s. 100).

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole jsou uvedeny základní teoretické pojmy, které se vztahují k dané problematice výkonnosti podniku a ze kterých se bude poté vycházet při zpracování analytické části. Nejprve je vyjasněn samotný termín výkonnosti a také metody, které se mohou využít při jejím měření. Dále je představena strategická analýza, která se skládá z analýzy SLEPTE a SWOT, Porterova modelu pěti sil a modelu 7S. Závěr kapitoly je zaměřen na vybrané ukazatele finanční analýzy. Tyto ukazatele a jejich vzorce budou následně využity v další kapitole.

## 1.1 Výkonnost společnosti

Výkonnost je poměrně často využívána nehledě na oborové zaměření daných jedinců. Je tedy používána v každodenním životě. Tím, že je pojem výkonnosti používán v mnoha odlišných oborech, tak má i několik různých významů. Jeden z významů je právě takový, že výkonnost podniku charakterizuje způsob, kterým daný podnik provádí určitou činnost podle podobnosti s porovnávaným způsobem uskutečnění dané činnosti. Když posuzujeme výkonnost společnosti, tak by činnosti podniku měly být zaměřené na cíl, což znamená, že by měly přinést určitý výsledek v budoucnosti (3, s. 17–18).

Výkonnost lze také vyjádřit jako míru získávaných výsledků za dané jednotlivce, skupiny lidí, podnik nebo i podnikové procesy. Pokud by společnost chtěla výkonnost změřit, musela by aktuální výsledky porovnávat s výsledky, které si vytyčila. Jestliže se jedná o podnik jako takový, cílové hodnoty se berou většinou ze strategie podniku. Pokud se jedná o podnikové procesy, využívají se většinou data z benchmarkingu největších konkurentů společnosti (4, s. 11).

Informace o výkonnosti jsou velice důležité, jelikož vypovídají mnohé o zkoumané společnosti. Uživatele, které tyto informace zajímají, lze rozdělit do dvou kategorií, a to na externí a interní uživatele. Rozlišují se podle toho, zda plní danou aktivitu, která je měřena na základě výkonnosti nebo naopak je to osoba, která je mimo podnik, tedy se nachází v okolí společnosti, který uskutečňuje činnost k měření výkonnosti. Mezi interní uživatele patří především manažeři společnosti, kteří se starají o správu a podílí se na řízení společnosti. Mezi externí uživatele lze zařadit vlastníky společnosti, dodavatele, zákazníky, konkurenci nebo také úřady (3, s. 53–56).

## 1.2 Měření výkonnosti společnosti

Pojem měření výkonnosti představuje aktivitu, pomocí níž lze přiřadit určitou hodnotu zkoumanému objektu, v tomto případě společnosti (3, s. 35).

Pokud chce organizace měřit výkonnost, je důležité zanalyzovat typ společnosti, tedy jestli se jedná o typ velké nebo malé firmy, zda je zisková nebo nezisková nebo například zda se jedná o rodinnou firmu. Dalším faktorem pro posuzování výkonnosti je velikost konkurenčního prostředí a několik dalších faktorů (5, s. 205).

Měření výkonnosti společnosti se za dobu jeho využívání několikrát změnilo. Na základě Du Pontova diagramu, který byl vyvinut ve 20. letech, se využíval model se zcela ekonomicko-finančním přístupem. Následně se využívaly už modernější systémy ukazatelů, jakým je například model Balanced Scorecard, který vyvinuli američtí profesori Robert S. Kaplan a David P. Norton (4, s. 11).

### Funkce měření

Existuje velké množství důvodů, proč lidé realizují měření. Mezi ty nejdůležitější patří:

- **Funkce podpory paměti** – měření slouží k uschování údajů o objektu a jeho vlastnostech k danému datu nebo za určité období jeho vývoje (měsíce, roky atd.) (3, s. 35).
- **Funkce podpory komparace** – pomocí měření lze srovnat údaje o různých objektech, aniž by musely být nutně měřitelné ve stejném okamžiku. Zároveň můžeme srovnat i údaje stejného objektu v různém časovém období (3, s. 35).
- **Funkce podpory objektivizace** – díky měření lze objektivně zkoumat objekty, aniž by je lidé vnímali subjektivně (3, s. 35).
- **Funkce podpory hloubky poznání** – měření lze využít i při popsání vlastností objektu, jež nejsou přímo viditelné lidskými smysly ani technickými nástroji (3, s. 35).
- **Funkce zprostředkování informací** – za pomoci měření lze umožnit lidem, kteří nemají přístup ke sledování zkoumaného objektu, získat informace, které se týkají daného objektu (3, s. 35).
- **Funkce důkazní** – měření lze využít i při sporu, jestli daný jev nastal nebo nikoliv (3, s. 35).



K hodnocení výkonnosti aplikuje řada českých manažerů převážně ekonomická měřítka, které se snaží ovlivňovat přímo. Měli by se však především snažit o ovlivnění kvality fungování společnosti, které právě hodnoty měřítek tvoří. Ekonomické ukazatele využívají manažeři převážně z důvodu, že se dají lehce změřit a lze je jednoduše získat z účetních výkazů podniku, avšak tyto ukazatele zaznamenávají jen minulé období. Ekonomické ukazatele se nemohou zcela vyřadit při měření výkonnosti, jelikož jsou pro manažery zdrojem informací o tom, zda společnost vytváří hodnotu. Systém měření výkonnosti byl tedy zdokonalen tak, že se k finančním ukazatelům přidají ukazatele nefinanční (4, s. 11–13).

V dnešní době patří mezi nejznámější a nejvíce užívané metody hodnocení výkonnosti společnosti:

- EFQM Model Excellence,
- Six Sigma,
- Balanced Scorecard,
- Benchmarking (6, s. 20), (7, s. 206).

### **1.3 EFQM Model Excellence**

Model EFQM se řadí ke komplexním metodám, které řeší otázku výkonnosti podniku. Tento model se výrazně zabývá procesy v podniku a jejich úspěšným řízením, které by mělo napomoci k excelentním výsledkům (8, s. 55).

Model EFQM tvoří obecný charakter, a proto ho lze využít téměř ve všech typech společností, aniž by byla důležitá velikost organizace nebo například vlastnosti nabízených výrobků či služeb. Dle modelu se v mnoha zemích včetně České republiky oceňují společnosti národními cenami pro jakost (4, s. 153).

Evropská koncepce vznikla v důsledku zvyšujícího konkurenčního tlaku japonských a amerických podniků. Výsledkem mělo být to, že evropské společnosti začnou být více konkurenceschopné k japonským a americkým firmám. Kritéria a zásady pro model EFQM vytvořila Evropská nadace pro management kvality a tyto zásady by měly napomoci k úspěšnosti podniků (9, s. 133).

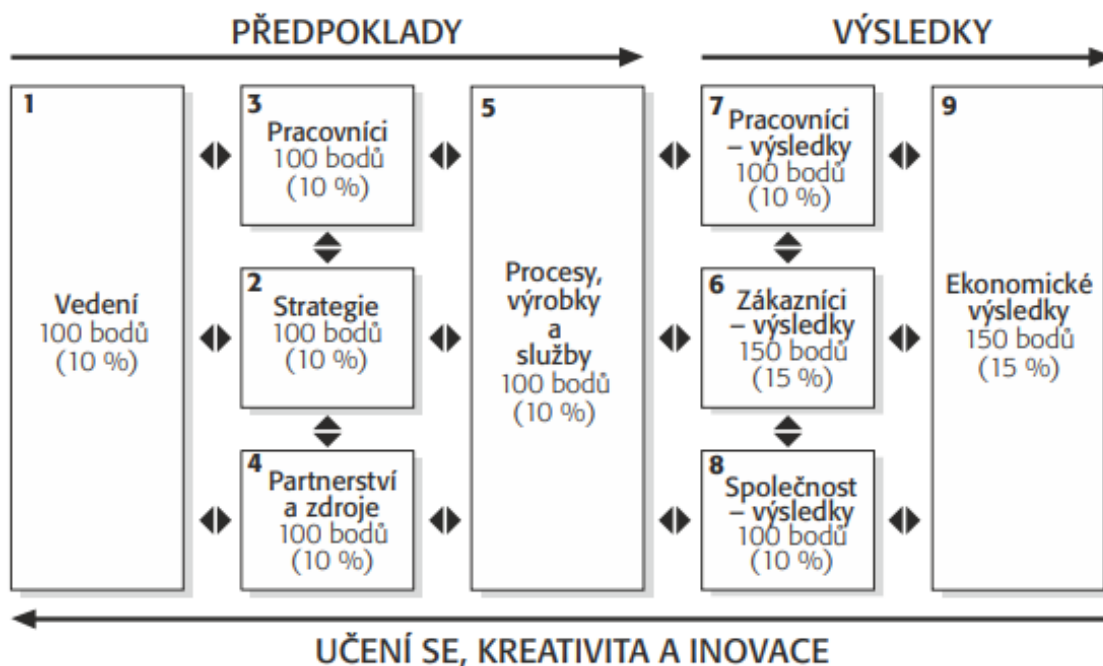
Model obsahuje 9 hlavních kritérií a 32 dílčích a měl by se aktualizovat každé dva roky. Kritérium 1 až 5, které se nacházejí na levé straně obrázku č. 1, udává, jaký by měl být

v podniku postup neboli jaké přístupy a metody společnost uplatňuje. Těchto prvních 5 kritérií se nazývá „Nástroje a Prostředky“. Dále existují 4 kritéria, která nesou název „Výsledky“ a tyto kritéria se zabývají tím, co už společnost dokázala nebo dokazuje (10, s. 40–41).

Všechna kritéria mají svoji určitou hodnotu (absolutní i relativní). Hodnota je poté vyjádřena jako procentní podíl a má i váhu v 100% hodnotě celého modelu EFQM. Model je tedy rozdělen na dvě části, a to na část „Nástroje a Prostředky“ a na část „Výsledky“. Každá z těchto dvou částí tvoří 50 % z celkového modelu (9, s. 134).

Mezi základní principy Excellence lze zařadit:

- **orientace na výsledky** – excellence znamená dosažení výsledků, díky kterým budou spokojeny všechny zainteresované skupiny,
- **zaměření na zákazníka** – excellence vyjadřuje tvoření trvalé hodnoty pro zákazníky organizace,
- **vůdcovství a stálost účelu** – excellence je inspirujícím vůdcovstvím, které pochází z vize podniku a je doprovázeno stálostí účelu,
- **management prostřednictvím procesů a faktů** – excellence vzniká vedením společnosti pomocí mnoha systémů, procesů, a skutečností, které na sobě vzájemně závisí.
- **rozvoj a zapojení lidí** – excellence je tvořena prostřednictvím zaměstnanců, kteří se rozvíjí a zapojují,
- **neustálé učení se, inovace a zlepšování** – excellence tvoří výzvu pro současný stav podniku a může představovat účinnou změnu s použitím procesů učení se k vytvoření inovací a také k možnostem ke zdokonalení se,
- **rozvoj partnerství** – excellence znamená rozvoj a udržení partnerských vztahů, které podniku tvoří přidanou hodnotu,
- **sociální odpovědnost** – excellence je činnost, která neposkytuje pouze minimální legislativní požadavky, ale snaží se o spokojenost a porozumění všech potřeb zainteresovaných skupin v podniku (10, s. 38–39).



Obrázek č. 1: EFQM Model Excellence

(Zdroj: 11, s. 25)

Charakteristiky hlavních kritérií jsou následující:

- **Vedení** – kritérium se zabývá schopností managementu společnosti. Konkrétně se jedná o to, jak je management schopný uskutečňovat samotnou misi a vizi společnosti. Dále se zaměřuje na to, jak management umí podněcovat zaměstnance společnosti ke splnění daných úkolů a zda dokáže utvářet firemní kulturu a politiku dle hodnot a vizí společnosti (10, s. 135).
- **Politika a strategie** – kritérium souvisí s předešlým kritériem, jelikož řeší otázku, jak je management schopný utvářet jasnou strategii podle požadavků všech zainteresovaných skupin a zda daná strategie splňuje všechny cíle a plány společnosti (10, s. 135).
- **Lidské zdroje** – kritérium je zaměřeno na řízení lidských zdrojů, zda se společnost stará o potenciál svých zaměstnanců a zda zdokonalují své dovednosti. Kritérium má významný vliv na tom, zda společnost naplňuje svoji vizi a realizuje strategii (11, s. 136).
- **Zdroje a partnerství** – v tomto kritériu se hodnotí přístupy a procesy, jak společnost hospodaří s finančními i nefinančními vstupy. Mohou vstupovat do firemního procesu pomocí materiálových, technologických a dalších vstupů.

Hodnotí se tu také jak firma pečuje o vztahy s dodavateli, majiteli licencí a dalšími zainteresovanými skupinami (10, s. 136).

- **Procesy** – hlavním cílem v tomto kritériu je zhodnotit procesní management společnosti, tedy jak je management schopný určit, řídit a především zlepšovat samotné procesy tak, aby byla naplněna strategie a realizovány potřeby jejich zákazníků (10, s. 136–137).
- **Spokojenost zaměstnanců** – kritérium se zabývá převážně tím, zda jsou zaměstnanci spokojeni. Do hodnocení spadají především činnosti, které by měly uspokojit potřeby zaměstnanců společnosti. Tato činnost se srovnává i s konkurencí a vyskytují se tu také výsledky plynoucí z měření výkonnosti zaměstnanců (10, s. 137).
- **Spokojenost zákazníků** – kritérium spokojenosti má zákazníků z celkového modelu nejvyšší váhu a zohledňuje se tu, jak se společnost stará o své zákazníky a jak uspokojuje jejich potřeby (10, s. 137).
- **Vliv na společnost** – zabývá se společenskou odpovědností společnosti vůči svému okolí. Vyhodnocuje se tu, jak dokáže podnik uspokojit potřeby místního nebo mezinárodního společenství jako celku. Vztahují se sem i vztahy s úřady, které kontrolují podnikání dané firmy (10, s. 137).
- **Měření výkonnosti společnosti** – základním cílem je porovnat výsledky společnosti s plány, které byly zhotoveny předem a dále posoudit, jak společnost uspokojuje potřeby všech zainteresovaných skupin (10, s. 138).

## 1.4 Six Sigma

Jedná se o metodu, která se zabývá zvyšováním výkonnosti a hodnoty společnosti prostřednictvím neustálého zlepšování podnikových procesů podle naměřených dat (12, s. 520). Podstatou tohoto modelu je určit a odstranit chyby, které vznikají v procesech výroby a obchodu (13, s. 71).

Metoda vznikla v 70. letech 20. století ve společnosti Motorola, kdy se firma začala zabývat kvalitou svých výrobků. Chyběla jí však vhodná metoda zaměřující se na kvalitu, a proto začala společnost Motorola vymýšlet vhodný postup při snižování neshod uvnitř podniku. Jednalo se o fáze měření, analýzy, zdokonalení se a kontroly. Později se ještě

přidala etapa definice. Tímto vznikla známá metodika DMAIC, která se využívá dodnes (14, s. 319).

Úkolem této metody je uspokojit všechny potřeby zákazníků a je nutné odstranit procesy, které tyto požadavky nesplňují. Metoda také určuje firmám návod, jak předcházet možným chybám, které mohou nastat ve všech etapách činností. Pomocí modelu Six Sigma může společnost dosahovat účelnějšího využívání kapitálu a podpory daných týmů (13, s. 71).

Jednotlivé fáze cyklu DMAIC obsahují:

- Fáze **Define** (definovat cíle) – tato fáze se zaměřuje na definování předmětu a cílů, které chce společnost zdokonalit,
- Fáze **Measure** (měřit) – fáze zahrnuje měření a určení množství dosavadních problémů,
- Fáze **Analyse** (analyzovat) – fáze se zabývá nalezením důvodů vzniku neshod,
- Fáze **Improve** (zlepšovat) – v této fázi se už dospívá ke zdokonalení procesů dle původních měření,
- Fáze **Control** (řídit) – fáze řízení se zabývá samotnou změnou podle předešlého bodu (15, s. 93).

## 1.5 Balanced Scorecard

Metodu Balanced Scorecard představili Robert S. Kaplan a David P. Norton jako velice jednoduchou metodu založenou na čtyřech oblastech, které souvisí s podnikovou strategií. BSC lze charakterizovat jako strategický nástroj řízení výkonnosti, jelikož pomocí této metody lze strategii společnosti změnit na soubor provázaných cílů a měřítek výkonnosti (16, s. 101–102).

Balanced Scorecard vzniklo jako potřeba společností být konkurenceschopní. BSC staví na tradičních finančních měřítkách výkonnosti minulé a zároveň je doplňují měřítka hybných sil výkonnosti budoucí. Cíle a měřítka této metody jsou zaměřena především na vizi a strategii společnosti (17, s. 19).

Zavedení metody BSC může předcházet několik problémů kvůli kterým společnost zavede zmiňovanou metodu. Může se jednat o potřebu zavedení strategie do podnikové praxe, kritiku ukazatelů založených pouze na finančních údajích, nespokojenost

s reportingem (interním i externím), potřeba zpřehlednění plánování nebo například komunikační problémy vznikající z nepřehledných informačních podkladů nebo plánovacích procesů (18, s. 5).

Dle Kaplana a Nortona existují právě 4 perspektivy, které by měly být vyhodnoceny a řízeny. Mezi tyto oblasti patří perspektiva finanční, zákaznická, procesů a perspektiva učení se a růstu, které můžeme vidět na obrázku č. 2 (19, s. 156).



**Obrázek č. 2: Perspektivy Balanced Scorecard**  
(Zdroj: 20, s. 94)

### **Finanční perspektiva**

Ve finanční perspektivě je kladen důraz na spokojenost vlastníků s ohledem na uspokojení jejich potřeb. V této perspektivě jsou obsaženy finanční cíle podniku, které souvisí se strategií (12, s. 68). Finanční cíle se většinou zabývají rentabilitou, kterou měříme prostřednictvím provozního zisku, výnosností dlouhodobého investovaného kapitálu nebo ekonomickou přidanou hodnotou. Finančním cílem podniku může být i růst prodeje výrobků či služeb nebo cash-flow (17, s. 33). Mimo jiné se zde podnikatelé dozví, jestli byl splněn jejich cíl celého hospodaření dané společnosti, což je dlouhodobé dosažení kladného ekonomického výsledku hospodaření (16, s. 105).

### **Zákaznická perspektiva**

V zákaznické perspektivě se jedná o identifikaci zákazníků, které chce společnost obsluhovat a nalezení trhů, ve kterých chce podnikat. Oblast zákazníků a trhů znamená pro společnost zdroj příjmů, které souvisí s jejich finančními cíli. Pomocí této perspektivy lze pro klíčové zákazníky určit měřítka daných cílových zákazníků a tržních segmentů,

což může být spokojenost a věrnost zákazníků, získávání nových zákazníků, rentabilita zákazníků nebo podíl na trhu. Prostřednictvím této perspektivy mohou manažeři vytvořit strategii, která bude zaměřená na zákazníky a trh a díky této strategii by mělo dojít k značné finanční návratnosti v budoucnu (17. s. 33, 61).

### **Perspektiva procesů**

V perspektivě procesů se manažeři snaží přijít na procesy, které jsou pro společnost kritické, a ve kterých společnost musí mít výtečné výsledky. Pomocí těchto procesů může společnost poskytovat hodnotové výhody, jež upoutají pozornost zákazníků a napomůžou udržet si je a dále těmito procesy uspokojí finanční očekávání vlastníků. Měřítko procesů se zaměřují na přístupy, které tvoří nejpodstatnější vliv na spokojenost zákazníků a zároveň mají vliv při splnění finančních cílů. Pomocí metody BSC se objevují zcela nové procesy, pomocí nichž musí společnost vytvářet vynikající výsledky. Perspektiva procesů obsahuje cíle a měřítko pro krátkodobé provozní cykly i pro dlouhodobé inovační cykly (17, s. 34).

### **Perspektiva učení se a růstu**

Poslední perspektiva z modelu BSC s názvem perspektiva učení se a růstu se zaměřuje na infrastrukturu společnosti, která je důležitá k dlouhodobému růstu, zlepšování se a k naplnění strategie společnosti. Tato perspektiva vychází ze základních zdrojů společnosti, čímž jsou lidé, systémy, informace, znalosti, technologie, informační systémy a firemní kultura (17, s. 35).

## **1.6 Benchmarking**

Benchmarking vznikl jako metoda strategického managementu u společnosti Xerox Corp vyrábějící kopírovací techniku v 70. letech 20. století. Zmiňovaná firma měla ekonomické problémy, jelikož jim vznikla nová konkurence z Japonska, která začala vyrábět také kopírovací stroje. Společnost Xerox při sledování svých nákladů vyzkoumala, že jejich výrobní náklady se rovnají cenám, za které prodávají produkty japonští konkurenti, a to i se stejnou kvalitou produktů. Při analýze vysokých nákladů zjistili, že velkým problémem je jejich skladování. Za pomoci světové špičky ve skladování vytvořili hlubší analýzu svých skladovacích prostor, aby se stali více konkurenceschopní. Prostřednictvím tohoto srovnání vznikl právě Benchmarking (21, s. 11).

Benchmarking neboli mezipodnikové srovnání lze chápat jako nepřetržitý proces, kdy společnost srovnává své produkty, služby, postupy nebo procesy s nejsilnějšími konkurenty nebo se společnostmi, které jsou považovány za leadery ve svém odvětví. Jiná definice zní, že tato metoda je systematický proces, ve kterém společnosti zhodnocují své vlastní výkony, které poté podrobí srovnání s výkony podniků stejné velikosti nebo stejného odvětví. Pomocí této metody by společnosti měly nalézt své silné a slabé stránky a měly by dokázat stanovit vize a strategie společnosti vedoucí k vyšší konkurenceschopnosti (8, s. 58).

Metoda Benchmarkingu není v ČR příliš běžná. Jedná se především o důvody vztahující se k přeceňování svých vlastních výrobků nebo odmítání dat zvenčí. Může se také jednat o nízkou motivovanost analytických pracovníků ke zlepšení vlastní firmy nebo firmě nemusí přijít fér napodobovat ostatní společnosti (4, s. 19–20).

Podněty k vytvoření benchmarkingu jsou většinou u všech typů společností podobné. Lze je rozčlenit do dvou oblastí na základě toho odkud pocházejí. Může se jednat o podněty uvnitř organizace, které nazýváme interní nebo naopak pochází z vnějšího prostředí a tyto podněty nazýváme externí (21, s. 11).

### **Interní podněty**

Mezi interní podněty řadíme:

- slabé výsledky u managementu,
- nutnost změny technologií a zvýšení výkonnosti podnikových procesů,
- cíle pocházející ze strategie a podnikové kultury,
- nutnost získání informací o výkonnosti přímých i nepřímých konkurenčních firem,
- vysvětlení oblastí budoucího zdokonalení,
- informace o snižující se podnikové výkonnosti (21, s. 12).

### **Externí podněty**

Externí podněty mohou být například:

- měnící se potřeby zainteresovaných skupin,
- nepřetržitý rozvoj přímých i nepřímých konkurenčních firem v daném odvětví,
- neustálý tlak od odběratelů na pokles nákladů,
- měnící se legislativa (21, s. 12).



### 1.6.1 Etické principy benchmarkingu

Benchmarking by měl dodržovat jistá pravidla, kterými jsou především morální, etické a také právní principy. Americké středisko pro jakost a produktivitu dokonce vytvořilo směrnici, která nese název Kodex vedení benchmarkingu. V tomto kodexu jsou uvedeny zmiňované právní, morální a etické principy. Mezi základní principy dle tohoto kodexu patří:

- **Legálnost** – každá činnost v rámci benchmarkingu musí být v souladu s právním systémem dané země. Neměly by se zároveň prozrazovat obchodní tajemství ani důvěrné informace (10, s. 156).
- **Vzájemná výměna** – u obou benchmarkingových partnerů musí být snaha o vzájemnou výměnu informací podobné povahy (10, s. 156).
- **Důvěryhodnost** – předané informace musí partneři udržovat důvěrné a nesmí se informace dostat mimo zúčastněné partnery bez jejich souhlasu (10, s. 156).
- **Využití** – výsledky pocházející z benchmarkingu slouží firmě výhradně k řešení projektů ohledně zdokonalení produktů, procesů nebo funkcí v rámci partnerů. Výsledky se nesmí používat k marketingovým kampaním. Tyto informace lze využívat pouze na základě svolení dané společnosti (10, s. 157).
- **Kontakt první strany** – ostatní benchmarkingové činnosti a zároveň komunikace s jinými partnery v rámci daného benchmarkingového projektu musí být provedeny s pomocí partnera, jež oslovila společnost jako prvního (10, s. 157).
- **Kontakt třetí strany** – název partnerské společnosti nesmí být zveřejněn bez toho, aniž by to společnost svolila (10, s. 157).
- **Příprava** – aby byl benchmarkingový projekt dostatečně účinný, musí být správně naplánován. Partneři musí být seznámeni dopředu s připravenými plány, kterými jsou například dotazníky, program benchmarkingu nebo jeho časový plán (10, s. 157).
- **Dokončení** – benchmarkingový projekt musí být dokončen v naplánovaném čase a být hotov tak, aby byly všechny zúčastněné strany spokojeny (10, s. 157).
- **Porozumění** – partneři by k sobě měli chovat vzájemný respekt, pokoru, mít pochopení a výměna informací by měla probíhat s výhradním souhlasem zúčastněných stran (10, s. 157).

### 1.6.2 Typy benchmarkingu

Typy benchmarkingu v závislosti na zvoleném předmětu zkoumání:

- **Benchmarking výkonový** – tento benchmarking se zaměřuje na srovnání a analyzování různých výkonových měřítek. Jedná se tedy o konkrétní hmotný předmět, který lze většinou porovnat s přímými konkurenčními společnostmi na trhu. Pomocí výkonového benchmarkingu může firma získat informace o své relativní výkonnosti. Výsledkem se stává porovnání klíčových ukazatelů výkonnosti podniku a ve většině případů se jedná o parametry srovnatelných výrobků (21, s. 21).
- **Benchmarking funkcionální** – orientuje se na srovnání jedné nebo několika funkcí daných společností. Funkcionální benchmarking se využívá převážně ve službách a také v neziskovém sektoru. Může se jednat například o poprodejní služby některých obchodních řetězců, přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli nebo například výběr doprovodných služeb. V tomto typu benchmarkingu lze snadněji získat alespoň jednoho externího partnera, který společnosti nemusí být přímo v určité oblasti trhu konkurentem (21, s. 22).
- **Benchmarking procesní** – tento typ benchmarkingu se zaměřuje na srovnání a analyzování konkrétního procesu dané společnosti. Jedná se většinou o přístupy k provádění určitých typů prací měnící vstupy na výstupy. Rovněž se také zabývá výkonností porovnávaných procesů. Je tedy dost podobný funkcionálnímu benchmarkingu. Procesy se porovnávají se společností, která má podobné procesy a nemusí se nutně jednat přímo o konkurenční společnosti. Mezi porovnávané procesy lze zařadit například fakturaci, interní audit, prostředky k interní komunikaci nebo například kvalitu servisu (21, s. 23).

Dále lze rozlišit tyto typy benchmarkingu:

- **Benchmarking interní** – provádí se uvnitř jedné společnosti mezi vybranými organizačními jednotkami. Může se jednat o divize, fakulty nebo například provozní jednotky obchodního řetězce. Organizační jednotky musí vytvářet stejné nebo alespoň podobné výrobky, procesy nebo funkce v rámci organizace. Důvod vytváření interního benchmarkingu je takový, že se firma snaží objevit prozatímne nejlepší vnitřní standard pro výkonnost. Předpokladem je především ochota

společnosti poznat nejlepší praxi ve vlastní firmě. Proto není problém zajistit nutné informace a doba interního benchmarkingu je mnohem kratší než doba externího benchmarkingového projektu. Výhodou pro společnost při využití tohoto benchmarkingu je účinný a efektivní pokles nežádoucích rozdílů ve výkonnosti určitých firemních jednotek. Nevýhodou naopak může být přílišné podcenění vnějších podnětů ke zdokonalování, zahledění se pouze do vlastní společnosti nebo fakt, že tento typ benchmarkingu není vhodný pro malé nebo střední podniky (21, s. 24–25).

- **Benchmarking externí** – srovnání a měření se provádí s jinou společností. Tento typ benchmarkingu se využívá především u malých a středních podniků, které nemohou použít jiný typ. Problém může nastat při výběru vhodného externího partnera na benchmarking, a především v situaci, kdy pro nás tento externí partner představuje zároveň přímého konkurenta. Pro externí benchmarking si firma může zvolit i tu nejlepší společnost v dané oblasti a může se tak přiučit od toho nejlepšího (21, s. 25).

### 1.6.3 Etapy benchmarkingu

Benchmarking sám o sobě nemá jednotnou strukturu toho, jak by měl vypadat. Je na každé společnosti, co si určí, že chce porovnávat a jakým způsobem to bude provádět. Existuje však obecný postup benchmarkingu, který se skládá z pěti fází. Tímto postupem se společnosti mohou řídit (21, s. 45).

#### 1. etapa – Iniciace

První fází je fáze iniciační, která představuje jedinečnou sérii procesů a aktivit v podniku na jejichž základě je nutné vytvořit znalostní, kulturní a také zdrojově přívětivé prostředí tak, aby se mohly benchmarkingové projekty uskutečňovat s minimem problémů, chyb a zádrhelů. Tuto fázi by měli zajišťovat především vrcholoví představitelé ve společnosti, což znamená, že garantem této fáze by se měl stát ředitel společnosti nebo jiný člen vrcholového vedení. Mezi jednotlivé činnosti iniciační fáze patří:

- identifikace nezbytností a důvodů k potřebě změny ve společnosti,
- zvolení politiky a strategie benchmarkingu a podání informací zaměstnancům,
- iniciační výcvikový program k benchmarkingu,

- zhodnocení přípravy benchmarkingu ve společnosti,
- volba efektivního modelu benchmarkingu,
- dokumentace postupu (21, s. 53).

## **2. etapa – plánování**

Touto fází se označuje sled procesů a aktivit, které by měl zahrnovat každý benchmarkingový projekt. Jedná se o náročnou fázi benchmarkingu, jelikož vyžaduje dostatek času a zdrojů. Fáze plánování obsahuje tyto kroky:

- volba předmětu benchmarkingu – např. charakteristika výrobku, služby, procesu,
- volba vhodného benchmarkingového týmu a jeho výcvik,
- zkoumání podnikové výkonnosti objektu benchmarkingu,
- volba vhodných partnerů k benchmarkingu,
- volba efektivních metod a postupů získání potřebných dat od partnerů,
- uzavření smlouvy s vybranými partnery benchmarkingu,
- získávání informací o výkonnosti partnerů (21, s. 68–69).

## **3. etapa – analýza**

Třetí fáze je zaměřená na benchmarkingový tým, který analyzuje získaná data a informace od vybraných partnerských společností. Analytická fáze zahrnuje tři důležité činnosti analýzy a zpracování informací:

- zhodnocení dat o výkonnosti vybraných partnerů,
- zpracování příčin existence rozdílů mezi výkonností společnosti a partnerů,
- navržení cílových hodnot pro zlepšení společnosti (21, s. 135).

## **4. etapa – integrace**

Ukončením analytické fáze se přechází do fáze integrační, kdy tým zanalyzoval data od vybraných partnerů, definoval prognózy budoucího vývoje výkonnosti partnerů, a tedy mohl i podat návrhy na cílové hodnoty tak, aby mohlo dojít ke zlepšení vlastní společnosti. Všechna tato data se předávají vrcholovému managementu, který pak už jednotlivé kroky realizuje sám. To znamená, že integrační fázi provádí sám vrcholový management společnosti nebo pověří vhodné pracovníky. Mezi tři základní činnosti této etapy patří:

- diskuze o výsledcích benchmarkingu,

- zaznamenání dat o lepší výkonnosti v rámci vlastní společnosti,
- výběr cílů pro zlepšení vlastní společnosti (21, s. 164).

## **5. etapa – realizace**

Vypracované návrhy zlepšení vlastní společnosti ze čtvrté fáze a také všechna získaná data se využívají v etapě realizace. Hlavním cílem této fáze je plánování a uskutečnění vlastních návrhů na zlepšení na základě zjištěných dat. Všechny důležité informace vztahující se k výsledkům benchmarkingu musí být předány všem pracovníkům, kteří se budou zaměřovat na zlepšování daných procesů. Jednotlivé činnosti této fáze se dají rozdělit takto:

- detailní plán budoucích činností projektu zlepšování v rámci vlastní společnosti a všech dalších činností souvisejících se zlepšováním,
- uskutečnění projektu zlepšování v rámci organizace,
- zhodnocení efektivnosti realizace plánů v rámci zlepšování a změn v dané společnosti,
- nutnost opakování benchmarkingu (21, s. 191–193).

## **1.7 Strategická analýza**

Pokud chce podnik správně vyjádřit svoji strategii k získání konkurenční výhody, musí nalézt kompromis mezi potřebami společnosti a okolím podniku. Formulování strategie je pro podnik stěžejní, jelikož v ní musí být obsaženo vše, co by v budoucnu mohlo s velkou pravděpodobností přijít. Abychom správně strategii formulovali, vychází se ze strategické analýzy podniku. Ve strategické analýze se nachází analytické metody, které lze použít i v definování vztahů mezi okolím společnosti. Okolí podniku představuje makroprostředí, odvětví, konkurenční společnosti nebo například trh (22, s. 8).

Hlavní úkol strategické analýzy spočívá v tom, aby byly všechny významné faktory, které ovlivňují cíle, vize a strategii společnosti, identifikovány, měřeny a vyhodnoceny. Strategická analýza bývá zaměřená na dvě základní oblasti. Jedná se o analýzu zaměřenou na vnější okolí společnosti, anebo na analýzu vnitřních vlivů. Vnější i vnitřní faktory se vzájemně prolínají (22, s. 8–10).

Strategická analýza se dá rozčlenit na analýzu, která se zabývá makrookolím, mikrookolím a interní analýzu uvnitř společnosti. K analýze makroprostředí se používá

SLEPTE analýza, která se poté promítá z části i do SWOT analýzy. Analýza mikrookolí se zabývá především konkurenčním prostředím a nejlépe lze využít Porterův model pěti sil. Abychom zjistili slabá a silná místa ve společnosti pomocí interní analýzy, lze využít benchmarkingu nebo McKinseyho model 7S. Dost často je využívána také SWOT analýza, která se zabývá interní i externí analýzou (23, s. 131).

### **1.7.1 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil, který vymyslel E. Porter, se velice často využívá při analýze konkurenčního prostředí. Vyznačuje se tím, že se zabývá pěti základními faktory, které působí na společnost, konkrétně její strategickou pozici v daném odvětví (24, s. 53). Dle Portera těchto pět sil výrazně ovlivňuje společnosti, které jsou v oborovém okolí firmy a také tyto faktory brání společnostem ve zvýšení cen a tím pádem i v získání vyššího výsledku hospodaření. Síly dle Porterova modelu mohou výrazně působit na vývoj společnosti i samotného mikroprostředí a mohou se časem měnit (25, s. 17).

Společnost musí nejprve zanalyzovat pět sil, které slouží k posouzení atraktivity daného odvětví a až poté může vstoupit na daný trh. Porterův model zobrazuje všechny faktory odvětvové struktury, které mohou výrazně ovlivnit hnací sílu konkurence. Faktory se v každém odvětví liší, a ne všechny faktory ve všech odvětvích mají takový význam, jelikož každé odvětví je jiné a obsahuje jedinečnou strukturu. Vybraných pět sil vytváří podklad, aby společnosti mohly poznat faktory, které nejvíce ovlivňují konkurenci v daném odvětví a které faktory jsou pro ně rozhodující (16, s. 191).

Model se zabývá pěti hybnými silami, které jsou zobrazeny na obrázku č. 3. Mezi zmíněné hybné síly patří riziko vstupu nové konkurenční společnosti, rivalita mezi současnými společnostmi, smluvní síla zákazníků, smluvní síla dodavatelů a hrozba substitutů (25, s. 17).



**Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil**

(Zdroj: 25, s. 18)

### 1.7.2 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je využívána jako nástroj strategické analýzy a je jedním z nejvíce užívaných modelů při hodnocení vnějšího prostředí společnosti. Tvoří také základ pro SWOT analýzu, jelikož se zde identifikují příležitosti a hrozby (26, s. 2–3). SLEPTE analýza se využívá při identifikaci klíčových makroekonomických faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí vývoj společnosti. Identifikace těchto faktorů umožňuje vedení společnosti lépe předvídat, co může nastat a tím mu pomohou ke správnému strategickému rozhodování, které je důležité při zajištění rozvoje a udržitelnosti podniku (27, s. 5). SLEPTE analýza se zabývá vnějším prostředím, které je ovlivňováno sociálními, legislativními, ekonomickými, politickými, technologickými a ekologickými faktory (16, s. 179).

#### **Sociální prostředí**

U sociálního prostředí se klade důraz na demografické ukazatele, charakteristiky na trhu práce a na společensko-kulturní hlediska. Jedná se také o dostatek pracovních míst. Do demografických ukazatelů se řadí populace a její vývoj, protože právě populace tvoří pracovní sílu i samotný trh (16, s. 179).

#### **Legislativní prostředí**

Společnost se musí zaměřovat na změny, které se v rámci legislativy často dějí, jelikož musí být způsobilá se těmito požadavkům přizpůsobovat. Může se jednat o daňové zákony, legislativní opatření nebo například obchodní právo. Společnost se musí zabývat

aktuálními zákony a zároveň se věnovat i změnám, které mají přijít časem v rámci legislativy (16, s. 180).

### **Ekonomické prostředí**

Na společnost také působí ekonomický růst dané země, a proto by měla firma sledovat ekonomické trendy, které mohou mít v důsledku negativní nebo pozitivní vliv na aktivity firmy. Mezi makroekonomické ukazatele, na které by se měla společnost zaměřit, patří inflace v zemi, úrokové sazby nebo výše hrubého domácího produktu. Dále se do ekonomických faktorů řadí finanční zdroje, které můžeme chápat jako podoby úvěrů nebo bankovní systém. V neposlední řadě se zahrnují také daňové faktory, které představují zejména daňové sazby nebo cla, pokud společnost vyváží zboží do zahraničí (16, s. 179).

### **Politické prostředí**

Politické prostředí souvisí s legislativním. Společnost se musí zaměřit na hrozby a příležitosti, které by mohly vzniknout z politického prostředí. Těmito hrozbami a příležitostmi se musí společnost zabývat a zahrnout je do plánování dané firmy. Jako politické faktory můžeme chápat míru politické stability, politický postoj, zahraniční vztahy nebo politický vliv zájmových skupin (16, s. 179).

### **Technologické prostředí**

Společnost by měla být seznámena s technickými a technologickými změnami, které v blízkosti podniku probíhají, aby předešla zaostání a předvedla svoji aktivní inovační činnost. Změny v oblasti technologických změn mohou mít velký vliv na okolí podniku. Prozíravost v této oblasti může podniku přinést úspěch, avšak společnost musí odhadnout budoucí schopnosti a pravděpodobné vlivy, které mohou nastat. Kdyby se podnik neohlížel na technologické změny, mohlo by se stát, že podnik bude zaostávat až natolik, že zbankrotuje. Společnost by se proto měla zaměřit na výzkum a vývoj, podporu vlády v této oblasti, nové technologie na trhu nebo rychlost provedení nových technologických změn (22, s. 18), (16, s. 179–180).

### **Ekologické prostředí**

Škody na životním prostředí mají velice negativní vliv na společnosti, a proto jsou nuceny snižovat environmentální dopady. Společnosti, které by nařízení o environmentálních podmínkách nedodržovaly, mohou být postiženy ve formě sankcí a pokut. Naopak



společnosti dodržující tyto nařízení jsou brány lidmi velice kladně. V ekologickém prostředí by se měly podniky zaměřit na klimatické vlivy, hrozby v oblasti čerpání neobnovitelných zdrojů nebo v oblasti růstu emisí skleníkových plynů či na ochranu životního prostředí (16, s. 180).

### 1.7.3 Model „7S“ společnosti McKinsey

Model 7S vymyslela společnost zabývající se poradenstvím, jež nesla název McKinsey. Tento model se zaměřuje na zajištění efektivity a organizační změny. Zabývá se sedmi proměnnými, kterými jsou strategie, struktura, systémy, spolupracovníci, schopnosti, styl vedení a sdílené hodnoty (kultura). Těchto 7 faktorů je na sebe vzájemně velmi vázáno (28, s. 95).

Společnost musí myslet na všech sedm proměnných, pokud chce, aby její strategie byla implementována správně. Znamená to, že pokud management společnosti vynechá jeden z faktorů, může zapříčinit kolaps dalších faktorů a tím i celé strategie. Pro společnost je každý faktor jinak důležitý a může se časem důležitost také vzájemně měnit. Model 7S se ještě dále rozděluje na tvrdá 3S a měkká 4S. Mezi tvrdá můžeme zařadit strukturu, strategii a systémy a mezi měkká potom patří schopnosti, sdílené hodnoty, styl a spolupracovníci (5, s. 73).

Následně si jednotlivé faktory popíšeme:

- **Strategie** – faktor strategie se zaměřuje na to, jak společnost docílí své vize. Zároveň se zabývá i otázkou, jak se dokáže postavit k hrozbám a příležitostem v jejím oboru podnikání.
- **Struktura** – je to obsahová a funkční náplň uspořádání ve společnosti. Pokud v organizaci dojde ke změně určitého procesu, stává se, že společnosti musí změnit i svoji strukturu.
- **Systémy** – využívají se k vedení pravidelných činností v rámci organizace. Jedná se o manažerské informační systémy, systémy pro komunikaci a kontrolu nebo například informační systémy.
- **Spolupracovníci** – jedná se o vztahy mezi spolupracovníky, jejich rozvoj a školení, motivaci a také jejich postoj vůči společnosti.

- **Schopnosti** – faktor schopnosti představuje profesionální znalosti a pravomoc v rámci společnosti.
- **Styl** – rozumí se tím, jak vedení společnosti je schopno úspěšně řídit a řešit problémy, které mohou nastat. Jedná se tu také o organizační kulturu, konkrétně o hodnoty, které firma zastává.
- **Sdílené hodnoty** – faktor sdílených hodnot se zabývá idejemi a principy, které zaměstnanci a další zainteresované strany uznávají a velmi závisí na vizi společnosti (5, s. 74–75).

#### 1.7.4 Analýza SWOT

„SWOT je zkratka z anglického originálu: *Strenghts – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby*.“ (16, s. 295) SWOT analýza patří mezi jednu z nejvíce používaných metod strategické analýzy, která využívá vnitřní a vnější analýzu k vytváření strategie budoucího rozvoje společnosti. Tato analýza se zpracovává pomocí informací a dat, které podnik získal během hodnocení a analyzování společnosti (16, s. 295).

SWOT analýza se skládá prakticky ze dvou dílčích analýz, kterými jsou analýza SW a OT. Nejprve se většinou začíná analýzou OT, tedy příležitostmi a hrozbami, které tvoří analýzu vnějšího prostředí společnosti. Vnějším prostředím společnosti rozumíme makroprostředí, což jsou ekonomické nebo politicko-právní faktory a dále mikroprostředí, které vytvářejí zákazníci, dodavatelé, konkurenční společnosti a samotná společnost. Následně se vytvoří analýza SW, která už se zabývá vnitřním prostředím společnosti. Obsahuje například cíle a vize společnosti, procesy, firemní zdroje a kulturu, vztahy mezi pracovníky nebo organizační strukturu (29, s. 103).

Analýza silných stránek společnosti se zaměřuje na vnitřní faktory, které mají příznivý vliv na výkonnost a efektivitu dané společnosti. Analýza slabých stránek se také zabývá vnitřními faktory, ale takovými, které mají negativní vliv na společnost. Analýza příležitostí se zaměřuje na faktory, které ovlivňují společnost z vnějšího prostředí a které zároveň pomáhají ke zvýšení efektivity a výkonnosti. U analýzy hrozeb se také jedná o vnější prostředí, ale takové prostředí, které může způsobit snížení efektivity a výkonnosti podniku (30, s. 87).

## **1.8 Obchodní a finanční výkonnost**

Tato kapitola se věnuje obchodní a finanční výkonnosti zahrnující především finanční ukazatele, které jsou doplněny o jejich vzorce výpočtu a také o jejich doporučené hodnoty.

Finanční analýza se zaměřuje na celkové zhodnocení finančního stavu společnosti. Pomocí finanční analýzy zjistíme, zda společnost vytváří zisk, zda má správně rozvrženou kapitálovou strukturu nebo například zda dokáže splácet své závazky k dodavatelům v dohodnutém termínu. Pokud vedení společnosti zná finanční situaci daného podniku, je pro ně jednodušší rozhodovat v oblasti zajištění dostatku finančních prostředků, rozdělení volných peněžních prostředků nebo při dělbě zisku či ztráty. Potřeba vědomosti v oblasti finanční situace je významná ve spojitosti s minulostí, ale také pro předpověď a odhad budoucího rozvíjení společnosti (31, s. 17).

Finanční analýza slouží jako podklad, kde vedení společnosti může zjistit v jakých oblastech se jí dařilo, zda se vyplnily předpoklady a odhady a také zda nastaly okolnosti, kterým se chtěl podnik vyhnout. I přesto, že podnik nemůže změnit to, co se mu v minulosti nepodařilo, finanční analýza přináší významné informace, které budou společnosti užitečné také v budoucím počínání. Finanční analýza neslouží pouze pro potřeby dané společnosti, ale pro všechny zainteresované strany, které se nachází v okolí společnosti (31, s. 17).

Finanční analýza se využívá především v oblasti finančního řízení, ale své využití nalezne například i u sestavení SWOT analýzy nebo u jiných rozhodovacích procesů v rámci řízení společnosti. Cílem finanční analýzy je nalézt slabá místa ve finančním zdraví společnosti, která by mohla zapříčinit nepříjemnosti a také silná místa, která by mohla pomoci při zhodnocení majetku společnosti v budoucnosti (20, s. 11).

Mezi nejvýznamnější finanční ukazatele patří provozní ukazatele, ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity. Tyto ukazatele budou dále představeny.

### **1.8.1 Provozní ukazatele**

Prostřednictvím provozních ukazatelů má vedení společnost možnost kontrolovat a analyzovat důležité aktivity v podniku. Výpočet provozních ukazatelů je zaměřen především na tokové veličiny, a to konkrétně na náklady. Správné řízení nákladů vede

k ekonomicky šetrnému vynakládání daných druhů nákladů a tím i k dosažení vyššího závěrečného efektu (32, s. 190).

### **Přidaná hodnota k tržbám**

$$\text{Přidaná hodnota k tržbám} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{tržby}}$$

#### **Rovnice č. 1: Přidaná hodnota k tržbám**

(Zdroj: 31, s. 111)

### **Produktivita práce z přidané hodnoty**

Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty vyjadřuje, jaké množství přidané hodnoty připadá na jednoho pracovníka. Zaměřuje se na míru efektivity práce vykonanou lidmi (12, s. 227).

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

#### **Rovnice č. 2: Produktivita práce z přidané hodnoty**

(Zdroj: 12, s. 227)

### **Nákladovost výnosů**

Ukazatel nákladovosti výnosů vyjadřuje výnosy a jejich zatížení vůči celkovým nákladům. Hodnota ukazatele by časem měla klesat (32, s. 190).

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

#### **Rovnice č. 3: Nákladovost výnosů**

(Zdroj: 32, s. 190)

### **Materiálová náročnost výnosů**

Ukazatel materiálové náročnosti výnosů se zaměřuje na výnosy a jejich zatížení vzhledem ke spotřebě energií v podniku a materiálem určeným ke spotřebě (32, s. 191).

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

#### **Rovnice č. 4: Materiálová náročnost výnosů**

(Zdroj: 32, s. 191)

### 1.8.2 Ukazatele likvidity

Likvidita představuje ve společnosti schopnost splatit své závazky. Má úzký vztah se solventností, jelikož solventnost znamená být připraven splatit své závazky, když nabude jejich data splatnosti, což je hlavní podmínkou pro fungování společnosti. Hlavním předpokladem solventnosti je fakt, že společnost musí mít určitou část majetku v podobě peněz nebo v podobě něčeho, co se dá přeměnit v krátkém časovém období na peníze. Znamená to tedy, že pokud chce být podnik solventní, musí být zároveň likvidní (32, s. 66).

Ukazatele likvidity dávají do poměru položky, kterými mohou firmy splatit své závazky a položky, které je nutno splatit. Zaměřují se na nejlikvidnější položky z aktiv a dále se dělí podle toho, jak se dosazují do čitatele ve vzorci. Slabou stránkou ukazatelů likvidity je, že analyzují likviditu z pohledu zůstatku oběžného majetku. Nezaměřují se na budoucí cash flow, na kterém závisí mnohem více (32, s. 66).

#### **Běžná likvidita**

Běžnou likviditu lze také pojmenovat jako likviditu 3. stupně nebo current ratio a udává, kolikrát jsou pokryty krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Říká nám, zda společnost dokáže splatit své závazky vůči jejím věřitelům, pokud by přeměnila svá celková oběžná aktiva na peněžní prostředky. Pokud výsledek bude vycházet jako vysoká hodnota, neměla by mít společnost problém s platební schopností. Běžná likvidita by měla vycházet mezi 1,5 až 2,5 (20, s. 59).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Rovnice č. 5: Běžná likvidita**

(Zdroj: 32, s. 66)

#### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita neboli likvidita 2. stupně či quick ration odstraňuje z čitatele zásoby a využívá tedy jen peněžní prostředky, krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky. Pokud vychází příliš nízký výsledek pohotové likvidity, je zřejmé, že společnost vlastní nadměrné množství zásob. Aby tedy společnost zůstala likvidní, udává se, že by pohotová likvidita neměla klesnout pod 1 (32, s. 67). Doporučuje se mít hodnoty mezi 1 až 1,5 (31, s. 95).

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}\text{žn\'a aktiva} - \text{z\'asoby}}{\text{kr\'atкодob\'e z\'avazky}}$$

**Rovnice \text{.} 6: Pohotov\'a likvidita**

(Zdroj: 32, s. 67)

### **Okam\text{ž}it\'a likvidita**

Okam\text{ž}it\'a likvidita nebo tak\text{e} likvidita 1. stupn\text{e} \text{ } \text{c}i cash ratio se zab\'yv\'a schopnost\'i spole\text{c}nosti zaplatit aktu\'aln\text{e} splatn\text{e} z\'avazky. U \text{c}itatele se z ob\text{e}\text{ž}n\'ych aktiv odstran\'i z\'asoby i kr\'atкодob\'e pohled\'avky a po\text{c}\'it\'a se tedy pouze s kr\'atкодob\'ym finan\text{c}n\'i majetkem a pen\text{e}\text{ž}n\'imi prost\'redky (32, s. 67). Doporu\text{c}en\text{e} hodnoty se pohybuj\'i v rozmez\'i 0,2 a\text{ž} 0,5. \text{C}\'im v\'y\text{s}\text{s}\'i je hodnota okam\text{ž}it\text{e} likvidity, t\'im m\text{e}n\text{e} efektivn\text{e} vyu\text{ž}iv\'a podnik sv\'ych finan\text{c}n\'ich prost\'redk\'u (31, s. 95).

$$\text{Okam\text{ž}it\'a likvidita} = \frac{\text{kr\'atкодob\'y finan\text{c}n\'i majetek} + \text{pen\text{e}\text{ž}n\'i prost\'redky}}{\text{kr\'atкодob\'e z\'avazky}}$$

**Rovnice \text{.} 7: Okam\text{ž}it\'a likvidita**

(Zdroj: 31, s. 95)

### **1.8.3 Ukazatele zadlu\text{ž}enosti**

Anal\'yzu zadlu\text{ž}enosti spole\text{c}nost vyu\text{ž}iv\'a, kdy\text{ž} chce zjistit v\'y\text{s}\'i rizika, kterou m\'a p\'ri pom\text{e}ru jej\'iho vlastn\'iho kapit\'alu a ciz\'ich zdroj\'u. Pokud m\'a spole\text{c}nost p\'r\'il\'i\text{s} vysokou zadlu\text{ž}enost, tak na sebe bere v\'y\text{s}\text{s}\'i riziko, jeliko\text{ž} sv\text{e} z\'avazky mus\'i platit v\text{c}as i pokud se j\'i zrovna nevede p\'r\'izniv\text{e}. Jeliko\text{ž} je vlastn\'i kapit\'al dra\text{ž}\text{s}\'i n\text{e}\text{ž} ten ciz\'i, je pro firmu efektivn\'i, pokud ur\text{c}itou zadlu\text{ž}enost m\'a. Ciz\'i kapit\'al je levn\text{e}\text{j}\text{s}\'i d\'usledkem \text{u}rok\'u z ciz\'ich zdroj\'u, kter\text{e} dok\'az\'i sn\'i\text{ž}it da\text{n}ov\text{e} zat\'i\text{ž}en\'i spole\text{c}nosti. Je to zp\'usobeno t\'im, \text{ž}e \text{u}roky zv\'y\text{s}\'i n\'aklady, \text{c}\'im\text{ž} dojde ke sn\'i\text{ž}en\'i zisku, a tedy i ni\text{ž}\text{s}\'i dani. Jedn\'a se o da\text{n}ov\'y \text{s}t\'it (31, s. 87).

Zadlu\text{ž}enost nevypov\'id\'a pouze o \text{s}patn\'ych vlastnostech podniku a o \text{s}patn\text{e}m hospodařen\'i. Zv\'y\text{s}\'en\'i zadlu\text{ž}enosti m\'u\text{ž}e pomoci k celkov\text{e} rentabilit\text{e} a k zv\'y\text{s}\'en\'i tr\text{ž}n\'i hodnoty spole\text{c}nosti (32, s. 63).

### **Celkov\'a zadlu\text{ž}enost**

Celkov\'a zadlu\text{ž}enost se vypo\text{c}te jako zlomek, do kter\text{e}ho se dosad\'i ciz\'i zdroje a celkov\'a aktiva. Pokud je bezpe\text{c}nostn\'i pol\text{s}t\'ar proti ztr\'at\'am pro v\text{e}řitele v p\'r\'ipad\text{e} likvidace n\'izk\'y, znamen\'a to, \text{ž}e je i n\'izk\'y pod\'il vlastn\'iho kapit\'alu. Z tohoto d\'uvodu v\text{e}řitel\text{e} d\'avaj\'i

přednost ukazateli zadluženosti, který má nízké hodnoty. Pokud vychází ukazatel celkové zadluženosti jako vyšší číslo, než je oborový průměr, bude pro podnik náročné opatřit další zdroje, aniž by musel prvně zvětšit vlastní kapitál. Komerční banky by například po společnosti mohly chtít vyšší úrokovou sazbu nebo by jim vůbec nemusely půjčit peníze (32, s. 64). Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 30 až 60 %, ale také může záležet na daném odvětví podniku a zda společnost dokáže platit úroky plynoucí z cizího kapitálu (31, s. 88).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

**Rovnice č. 8: Celková zadluženost**

(Zdroj: 31, s. 88)

### **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování dává do poměru vlastní kapitál a celková aktiva, čímž se stává doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti. Sečtení těchto dvou ukazatelů nám dá hodnotu jedna (20, s. 68).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Rovnice č. 9: Koeficient samofinancování**

(Zdroj: 20, s. 68)

### **Míra zadluženosti**

Míra zadluženosti využívá poměr cizích zdrojů ku vlastnímu kapitálu. Tento ukazatel může pomoci bance při rozhodování o tom, zda společnosti poskytne nebo neposkytne úvěr. Je tedy významné, jak se ukazatel míry zadluženosti mění v čase, zda stoupá nebo se snižuje (31, s. 89).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Rovnice č. 10: Míra zadluženosti**

(Zdroj: 32, s. 64)

## **1.8.4 Ukazatele řízení aktiv**

Ukazatele řízení aktiv se zabývají tím, jak je společnost schopna využít svá aktiva. Pokud má aktiv více než nezbytně potřebuje, přichází o ušlý zisk, jelikož jí tím vznikají náklady.

Naopak pokud má aktiv málo, může přijít o zisk a podnikatelské příležitosti, protože přichází o výnosy, které mohly vzniknout z nových příležitostí (32, s. 60).

Ukazatele řízení aktiv lze vyjádřit ve dvou formách:

- obrátkovost – udává kolik bylo uskutečněno obrátek za dané období, při kterém společnost získala tržby,
- doba obratu – udává časovou jednotku (dny, týdny, roky), po kterou trvá jedna obrátka (33, s. 31–32).

### **Obrat celkových aktiv**

Ukazatel obratu celkových aktiv vyjadřuje kolikrát se celková aktiva v podniku obrátí neboli kolik udělají obrátek za určitý časový úsek. Pokud se aktiva ve společnosti využívají méně, než je počet obrátek u oborového průměru, mělo by nastat zvýšení tržeb anebo existuje také možnost, že by společnost prodala některá aktiva (32, s. 61).

Obrat celkových aktiv by měl být co nejvyšší, avšak minimálně by měl dosahovat 1. Vliv na hodnotu ukazatele má i odvětví. Pokud vychází nízké číslo, vyjadřuje to nízkou vybavenost v majetkové oblasti a tím jeho neefektivní využívání (31, s. 107–108).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby za rok}}{\text{celková aktiva}}$$

**Rovnice č. 11: Obrat celkových aktiv**

(Zdroj: 31, s. 107)

### **Doba obratu zásob**

Ukazatel doby obratu zásob se zabývá průměrným počtem dnů, po které jsou zásoby ve společnosti drženy až do doby jejich prodeje v případě zásob vlastní výroby nebo až do spotřebování, pokud se jedná o materiál (32, s. 62). Výsledky ukazatele se poté porovnávají s oborovými výsledky a také vlastním srovnáním v čase (31, s. 108).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob} * 360}{\text{tržby}}$$

**Rovnice č. 12: Doba obratu zásob**

(Zdroj: 31, s. 108)

### **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek se udává jako poměr mezi krátkodobými pohledávkami vynásobenými 360 a tržbami. Vyjadřují počet dnů, během kterých dojde k zaplacení



pohledávek. Společnost tedy čeká tuto průměrnou dobu na inkaso plateb za již uskutečněné tržby. Společnost by také měla srovnat dobu obratu pohledávek se splatností faktur. Pokud je delší než běžná doba splatnosti, vyplývá z toho, že odběratelé nesplácí své dluhy řádně a včas (32, s. 63).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} * 360}{\text{tržby}}$$

**Rovnice č. 13: Doba obratu pohledávek**

(Zdroj: 31, s. 108)

### **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků se zabývá tím, jak rychle společnost splatí závazky svým dodavatelům. Udává se jako poměr mezi krátkodobými závazky vynásobenými 360 a tržbami. Výsledek doby obratu závazků by měl být minimálně stejně velký jako výsledek doby obratu pohledávek (31, s. 109).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky} * 360}{\text{tržby}}$$

**Rovnice č. 14: Doba obratu závazků**

(Zdroj: 31, s. 109)

## **1.8.5 Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability neboli výnosnosti se zabývají ziskem společnosti, který dávají do poměru s dalšími položkami z rozvahy nebo výkazu zisku a ztrát. Poměr se udává z důvodu zhodnocení toho, jak si firma vede při plnění svých cílů. Rentabilita vyjadřuje schopnost společnosti tvořit nové zdroje nebo také to, jak dokáže docílit zisku prostřednictvím kapitálu, který investuje (20, s. 129).

### **Rentabilita tržeb – ROS**

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje to, zda je společnost efektivní. Pomocí tohoto ukazatele společnost zjišťuje, jak efektivně dokáže využít podnikové prostředky, které představují kapitál, budovy ale i personál, k vytváření hodnot (32, s. 59).

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

**Rovnice č. 15: Rentabilita tržeb**

(Zdroj: 34)

### **Rentabilita aktiv – ROA**

Rentabilita aktiv je významným měřítkem rentability. Výpočet se provádí poměrem mezi ziskem po zdanění a celkovými aktivy. Majetek se využívá celkový a nezáleží, zda byl financován z vlastního nebo cizího kapitálu (35, s. 22).

$$ROA = \frac{EAT}{\text{celková aktiva}}$$

**Rovnice č. 16: Rentabilita aktiv**

(Zdroj: 34)

### **Rentabilita vlastního kapitálu – ROE**

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vyjadřuje míru ziskovosti pocházející z vlastního kapitálu. Pomocí tohoto ukazatele se vlastníci společnosti dozvídají, zda jim jejich kapitál vytváří dostačující výnos. Ukazatel je důležitý i pro investory, kteří požadují, aby měl ukazatel vyšší hodnotu než úroky, které by mohly mít při investování do jiné varianty (32, s. 57).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Rovnice č. 17: Rentabilita vlastního kapitálu**

(Zdroj: 34)

### **Rentabilita investovaného kapitálu – ROI**

Ukazatel rentability vloženého kapitálu je jeden z nejvyužívanějších ukazatelů rentability, jelikož hodnotí celkovou podnikatelskou činnost společnosti. Ukazatel měří, zda celkový kapitál je efektivní vzhledem k hospodaření společnosti (32, s. 56).

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}}$$

**Rovnice č. 18: Rentabilita investovaného kapitálu**

(Zdroj: 34)

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola se zabývá nejprve analyzovanou společností. Tato společnost je popsána základními údaji, předmětem podnikání, dále je představena její historie a organizační struktura a závěr představení společnosti je zaměřen na její hlavní trhy, zákazníky a konkurenty. Další část této kapitoly je věnována strategické analýze, která se skládá z analýz vnitřního i vnějšího prostředí.

### 2.1 Charakteristika společnosti

Pro svoji diplomovou práci jsem zvolila Zemědělské družstvo Hodonice č.p. 258, družstvo. Družstvo mi povolilo zpracování této práce u nich ve firmě.



Obrázek č. 4: Logo družstva

(Zdroj: 36)

<b>Název společnosti:</b>	Zemědělské družstvo Hodonice č.p. 258, družstvo
<b>Právní forma:</b>	družstvo
<b>Identifikační číslo:</b>	001 42 565
<b>Den zápisu:</b>	6. srpna 1962
<b>Spisová značka:</b>	DrXXXVII 2060 vedená u Krajského soudu v Brně (37)

#### 2.1.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání zemědělského družstva je:

- zemědělská výroba,
- opravy silničních vozidel,
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,

- poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost,
- výroba strojů a zařízení,
- velkoobchod a maloobchod,
- údržba motorových vozidel a jejich příslušenství,
- skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě,
- pronájem a půjčování movitých věcí,
- silniční motorová doprava,
  - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
  - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče,
  - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
  - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče (37).

### **2.1.2 Historie až po současnost družstva**

Vznik Zemědělského družstva Hodonice se datuje k roku 1947, kdy bylo družstvem strojním (36).

V průběhu let prošlo družstvo několika obměnami. Ze strojního družstva se roku 1950 stalo Jednotné zemědělské družstvo, o které se starali soukromí zemědělci. Následně se roku 1962 spojilo s JZD Krhovice a poté i s JZD Tasovice v roce 1975. Družstvo se jmenovalo JZD „Přátelství“ a sídlilo v Hodonicích. Společnost využívala zemědělskou půdu o rozměrech 2466 ha a pracovalo tam 680 zaměstnanců. Družstvo se zabývalo rostlinnou výrobou (obiloviny, zelenina, vinice, cukrovka nebo ovocné sady), živočišnou produkcí (chov prasat, drůbeže a skotu) a také se zaměřovalo na ostatní činnosti (autodoprava, mechanizace, opravárenství, těžba písku, výroba obuvi a vína nebo stavební činnosti). Roku 1990 se spojilo s firmou zaměřenou na zemědělství Agrofrukt

Znojmo. Agrofrukt vlastnilo skleníkový areál a chladírnu ovoce a zeleniny, které následně převzalo již sloučené družstvo (36).

Další změna proběhla v roce 1992, kdy muselo dojít k rozdělení celého majetku podle daných legislativních pravidel mezi osoby, které k tomu byly oprávněné. K tomuto rozdělení došlo v důsledku zákona č. 42/1992 Sb. Zhruba 610 hektarů zemědělské a orné půdy bylo rozděleno do soukromého vlastnictví. Zbylá část půdy byla pronajata a na této půdě do teď hospodaří Zemědělské družstvo Hodonice (36).

V následujících letech družstvo ukončilo výrobu polní zeleniny a jablek a také zrušilo chov skotu a produkci vepřového masa. Snažilo se směřovat nové investice do modernějších zemědělských strojů (traktory, secí stroje, postřikovače). Mimo to také rekonstruovalo technologii pěstování rajčat ve skleníkovém areálu na hydroponické pěstování (36).

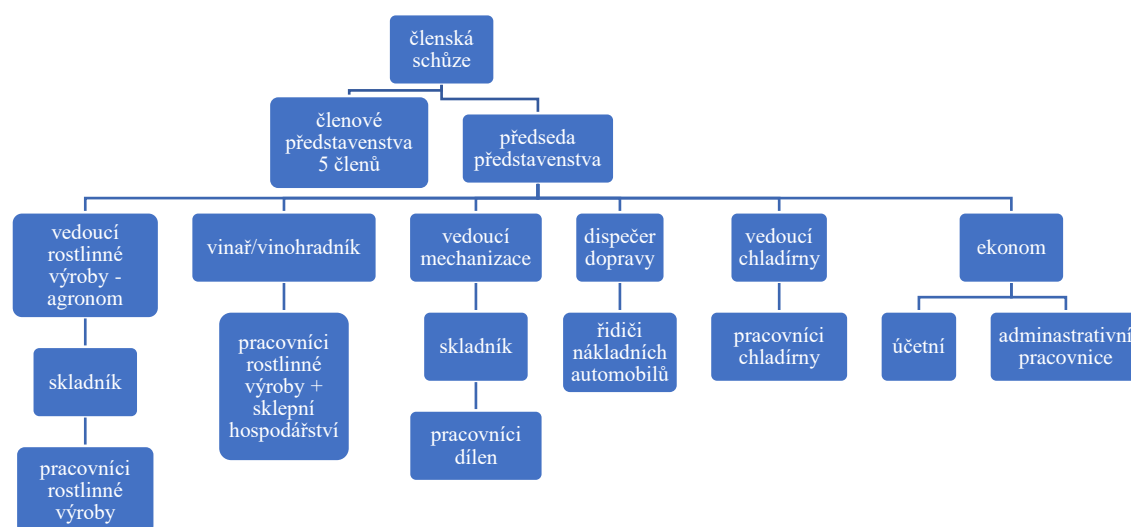
Aktuálně družstvo hospodaří se zemědělskou a ornou půdou ve výši 1 700 hektarů a v roce 2019 zaměstnávalo 38 pracovníků, z čehož bylo 7 řídících pracovníků. Družstvo má k datu 31.12.2019 22 členů. Dle Zákona o účetnictví se jedná v rámci kategorizace účetní jednotky o malou účetní jednotku (36).

Družstvo vyrábí také vlastní vína pod značkou Tasovické vinařství. Tasovické vinařství hospodaří s celkovou rozlohou 100 hektarů vinic. Své viniční tratě má na Kamenném vrchu, Staré hoře, na Starých vinohradech v obci Tasovice a také na Skalce v obci Krhovice. Vinařství dává k vlastnímu zpracování jen tu nejlepší část produkce hroznů a zbylou část prodává. Největšími odběrateli hroznů jsou ZNOVÍN ZNOJMO, a.s. a další vinařství či menší soukromí vinaři. V historickém archivu lze najít vína až z roku 1959. Družstvo využívá moderní stroje, ale přesto produkci hroznů zpracovává tradičním způsobem. Každoročně bývá celková produkce vín maximálně 30 000 lahví přívlastkových vín. Tato vína bývají zařazena do systému VOC Znojmo (Vína originální certifikace Znojmo) (38).

### **2.1.3 Organizační struktura družstva**

Členská schůze tvoří nejvyšší orgán Zemědělského družstva. Statutárním orgánem jsou všichni členové představenstva. Představenstvo tvoří pět členů družstva společně

s předsedou družstva a také dvěma náhradníky. Představenstvo je řízeno předsedou družstva. Podrobnou organizační strukturu družstva lze vidět na obrázku č. 5 (39).



**Obrázek č. 5: Organizační struktura družstva**

(zdroj: Vlastní zpracování dle: 39)

#### 2.1.4 Hlavní trhy, konkurenti a zákazníci

Analyzované družstvo se zabývá především zemědělstvím. Konkrétně se jedná o pěstování ječmene, řepky, řepy cukrovky, pšenice, kukuřice na zrno a také o pěstování hroznů. Do vedlejších trhů lze poté zařadit například dopravu, opravárenství zemědělských strojů nebo prodej vína, které samo družstvo zpracovává. Konkurenčními společnostmi jsou téměř všechny zemědělské podniky v okrese Znojmo a v celém Jihomoravském kraji. V oblasti zemědělství nevládne příliš velký konkurenční boj oproti ostatním odvětvím. Mezi konkurenty lze zařadit například Zemědělské družstvo Bulhary, AGRODRUŽSTVO VRBOVEC, družstvo nebo například menší společnost Zemědělské družstvo Krasonice (39).

Společnost je nyní se svými dodavateli spokojená, jelikož za dobu své existence už našlo takové dodavatele, kteří jsou spolehliví a loajální. V současnosti nejpodstatnější dodavatele pro Zemědělské družstvo Hodonice jsou především NAVOS, a.s., OSEVA, a.s., SORIN s.r.o., SOUFFLET AGRO a.s. a AGROSERVIS TRADING a.s. Předměty dodávání jednotlivých společností jsou rozepsány v následující tabulce č. 1 (39).

**Tabulka č. 1: Přehled dodavatelů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 39)

Název společnosti	Předmět dodávání
NAVOS, a.s.	obiloviny, silniční doprava
OSEVA, a.s.	osiva pšenice
SORIN s.r.o.	hnojiva a postřiky
SOUFFLET AGRO a.s.	osiva ječmene, postřiky
AGROSERVIS TRADING a.s.	traktory a náhradní díly

Mezi hlavní zákazníky družstva lze zařadit NAVOS, a.s., Moravskoslezské cukrovary s.r.o., OSEVA, a.s., SOUFFLET AGRO a.s., ZNOVÍN ZNOJMO, a.s., SLADOVNY SOUFFLET ČR, a.s. Předměty prodeje pro jednotlivé společnosti jsou rozepsány v příložené tabulce č. 2 (39).

**Tabulka č. 2: Přehled odběratelů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 39)

Název společnosti	Předmět prodeje
NAVOS, a.s.	obiloviny
OSEVA, a.s.	obiloviny
Moravskoslezské cukrovary s.r.o.	technická cukrovka
SOUFFLET AGRO a.s.	obiloviny
SLADOVNY SOUFFLET ČR, a.s.	silniční doprava
ZNOVÍN ZNOJMO, a.s.	hrozny

## 2.2 SLEPTE analýza

Tato podkapitola se zaměřuje na analýzu hrozeb a příležitostí v makroprostředí družstva. Faktory, které ovlivňují podnik, lze rozdělit do oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

### Sociální faktory

Společnostem se daří, pokud domácnosti dostatečně utrácí a pokud mají schopné pracovníky. Zároveň platí, že domácnosti utrácí tím více, čím vyšší mají příjem. Proto je důležité pozorovat míru nezaměstnanosti a celkovou nezaměstnanost a především průměrnou hrubou měsíční mzdu. Ukazatele by se měly zaměřovat nejlépe na kraj, ve kterém se společnost nachází. Následující tabulka je zaměřena na data vztahující se k Jihomoravskému kraji.

**Tabulka č. 3: Vývoj sociálních faktorů v Jihomoravském kraji**

(Zdroj: 40, 41, 42)

Období	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Míra nezaměstnanosti (%)</b>	7,01	6,11	4,60	3,86	3,48	4,14
<b>Celková nezaměstnanost</b>	64 580	55 383	46 697	35 261	30 516	34 421
<b>Průměrná mzda (Kč)</b>	25 725	26 813	28 677	30 874	32 896	32 988

Z tabulky č. 3 je zřejmé, že míra nezaměstnanosti i samotná celková nezaměstnanost se vyvíjeli pozitivně až do roku 2020, kdy přišla pandemie a hodnoty ukazatelů vzrostly. Průměrná mzda každým rokem výrazně roste, což znamená, že domácnosti budou více utrácet. Růst se v posledním sledovaném roce zpomalil důsledkem pandemie. Vzrůstající trend však může mít i negativní dopad, jelikož konkurence může nabídnout pracovníkům vyšší mzdu, a tak může dojít ke ztrátě pracovní síly.

V oblasti zemědělství se však zaměstnanost nezměnila, jelikož se této oblasti pandemie příliš nedotkla. Lze tedy považovat zaměstnanost v tomto odvětví za ustálenou. Společnosti však musejí svým zaměstnancům dávat takové finanční ohodnocení, aby nepřešli ke konkurenci. Zemědělské družstvo Hodonice nemá aktuálně problém s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců.

### **Politické a legislativní faktory**

Koncem roku 2019 začaly přicházet zprávy o novém typu nemoci COVID-19, který pocházel z Číny. V následujících měsících se virus dostal do celého světa a ovlivnil tak mnoho zemí a odvětví. Došlo k výraznému poklesu ekonomické aktivity ve světě i v České republice, jelikož virus COVID-19 ovlivnil velké množství odvětví. Družstvo však zvážilo dopady, které by pandemie koronaviru mohla mít a nepředpokládá, že bude mít významný vliv v jeho oboru podnikání a předpokládá i nadále působení ve své činnosti.

Jako každý rok se i v roce 2021 schválilo navýšení minimální měsíční mzdy. Od 1. ledna roku 2021 vzrostla minimální mzda z 14 600 Kč na 15 200 Kč za měsíc. Nárůst mzdy tedy činil 600 Kč. Minimální hodinová mzda zaznamenala nárůst o 3,20 Kč. V roce 2020 činila hodinová mzda 87,30 Kč. V tomto roce se navýšila na 90,50 Kč za hodinu (43).

Je nezbytné, aby Zemědělské družstvo dodržovalo zákony a nařízení, které vyhlásí vláda České republiky. Také musí sledovat změny zákonů a případně se jim přizpůsobovat. Jedná se například o tyto zákony a nařízení:



- Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích,
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- Zákon č. 321/2004 Sb., Zákon o vinohradnictví a vinařství,
- Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů,
- Zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví,
- Zákon č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 499/2004 Sb., Zákon o archivnictví a spisové službě,
- GDPR – Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 679/2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů).

### **Ekonomické faktory**

Z pohledu družstva je velice důležité, aby sledovalo makroekonomické ukazatele a také daňové sazby. Tyto ukazatele mohou mít na činnosti podniku negativní ale i pozitivní dopad. Mezi ukazatele, které by družstvo mělo sledovat, lze zařadit míru inflace nebo vývoj HDP.

**Tabulka č. 4: Míra inflace a HDP**

(Vlastní zpracování dle: 44, 45)

Období	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Míra inflace (%)</b>	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2
<b>HDP (%)</b>	1,3	2,3	4,6	2,9	2,4	-5,6

Míra inflace v letech 2015 a 2016 dosahovala hodnot pod 1 %. V roce 2017 skokově vzrostla na hodnotu 2,5 % a v následujícím roce opět klesla. Od roku 2018 inflace roste. V roce 2020 dosahuje vysokých hodnot i v důsledku zvýšení cen alkoholových nápojů a tabákových výrobků nebo také zvýšení cen pohonných hmot a olejů (44).

V roce 2020 HDP kleslo o 5,6 %. Primárním důvodem je snížení poptávky ze zahraničí. Zároveň se jedná o historicky nejhorší výkon ekonomiky České republiky (45).

### **Technologické faktory**

Aby bylo družstvo dostatečně konkurenceschopné, je nutné, aby pozorovalo trendy v oblastech technických a také technologických. Tempo technologických změn

se neustále zvyšuje, a proto se společnost snaží investovat do modernějšího vybavení, aby si tak zajistilo přijatelnou ziskovost. Ve vinném sklepě pracují sklepmistři s pneumatickými lisy, systémem řízeného kvašení, deskovým filtrem na víno a mlýnkoodstopkovači na hrozny. Tyto přístroje družstvu ušetří velké množství ruční práce, výroba bude rychlejší a efektivnější a také pomohou při zkvalitnění výsledných produktů.

K zjednodušení práce a zvýšení výkonu se používají ve vinicích ruční elektrické nůžky, kultivátor, osečkovač letorostů, stroj pro předřez nebo například mulčovač bylinné vegetace. Každý z těchto strojů se využívá především jako nahrazení pracovníků, jejichž primárním účelem je zlehčení a zjednodušení práce, které povede k zefektivnění a snížení nákladů při výrobě vína.

### **Ekologické faktory**

Ekologické faktory jsou velice důležité a je na ně kladen patřičný důraz. Příčinou je stále zvyšující znečištění životního prostředí. Proto podniky respektují předpisy, limity a zákony, které jim jsou nařizeny od Evropské Unie či České republiky. Analyzované družstvo nařízené vyhlášky a limity dodržuje. Ve vinicích společnost využívá biologickou ochranu rostlin, aby tak omezilo znečišťování prostředí. Družstvo je také součástí systému integrované produkce vinné révy. Aplikaci pesticidů provádí v nočních a brzkých ranních hodinách, aby vznikla ochrana necílových organismů, kterými jsou například včely.

V roce 2019 vzniklo nařízení od Ministerstva zemědělství, které nařizuje zákaz využívání přípravků s látkou glyfosát na všechny rostliny a plodiny sloužící k potravinářskému průmyslu. Společnost využívala přípravek RoundUp obsahující tuto látku, ale už několik let před nařízením Ministerstva zemědělství tento přípravek nepoužívá z důvodu zmiňované látky.

## **2.3 Porterův model pěti sil**

Tato kapitola se zaměřuje na Porterův model, jehož úkolem je zanalyzovat konkurenční prostředí společnosti pomocí pěti sil ovlivňujících podniky. Mezi tyto síly patří stávající konkurence a případně vstup nových konkurentů, dodavatelé, odběratelé a substituční výrobky.

### **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

V odvětví zemědělství panuje v České republice a také v Evropské Unii relativně vysoká konkurence. Na rozdíl od ostatních odvětví však není mezi konkurenčními společnostmi v oblasti zemědělství taková rivalita. Aby společnost byla dostatečně konkurenceschopná, musí se zaměřit na ceny a kvalitu svých výrobků. Konkurenty pro Zemědělské družstvo Hodonice sídlící v okrese Znojmo, mohou být všechny družstva zabývající se zemědělstvím v celém okrese. Konkurentem pro analyzované družstvo je například AGRODRUŽSTVO VRBOVEC, družstvo, které se zabývá pěstováním obilí a hroznů a výrobou vína stejně jako družstvo Hodonice. Mezi další konkurenty patří Zemědělské družstvo Krasonice a Zemědělské družstvo Bulhary.

### **Riziko vstupu nových konkurentů na trh**

Se vstupem nových konkurentů se musí vždy počítat. Zemědělské družstvo se však zaměřuje na vícero oborů podnikání. Mimo rostlinné výroby se také zabývají výrobou a prodejem vína, opravami dopravních prostředků nebo dopravou. Jestliže by se společnost nevedlo dobře v některé z jeho činností podnikání, nemusí se obávat o další setrvání společnosti, jelikož není závislá pouze na jedné činnosti.

Společnosti zabývající se zemědělstvím vytváří aktuálně v okrese Znojmo velmi silné konkurenční prostředí. Pokud by některá společnost z okresu uvažovala o vstupu na tento již fungující trh, musí počítat s touto zavedenou konkurencí. Dále by vstupující společnost musela mít dostatečně vysoký kapitál, který je k provozu podniku zabývajícího se zemědělstvím potřebný. Před začátkem podnikání musí společnost nakoupit dostatek zemědělské půdy na obhospodařování rostlinné výroby, nemovitosti pro administrativní fungování společnosti a také pro skladování. Mezi další investice lze zařadit nákup zemědělských strojů a případně vinic, pokud se společnost bude chtít zabývat výrobou vína nebo prodejem hroznů. Společnost by si musela obstarat potřebné úřední náležitosti a dostatečně kvalifikované zaměstnance. Mimo tyto podmínky je také potřeba dodržovat požadavky týkající se ochrany životního prostředí. Vzhledem k těmto podmínkám není riziko vstupu nových konkurentů na trh příliš vysoké.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Od doby, co společnost vznikla, změnila několikrát své dodavatele, než se jí dodavatelé osvědčili a byla tak s nimi spokojena. Pokud by však společnost nebyla spokojena

s podmínkami, které s aktuálními dodavateli má, neměla by mít potíže najít jiné dodavatele buď v ČR nebo ze zahraničí, kteří jim nabídnou výhodnější podmínky. Vyjednávací síla dodavatelů tedy není vysoká. Pro družstvo je důležité, tak jako pro ostatní společnosti, aby jim dodavatelé dodávali kvalitní produkty za co nejvýhodnější cenu. Mezi největší dodavatele lze zařadit NAVOS, a.s. dodávající obiloviny, OSEVA, a.s. prodávající osiva pšenice, SORIN s.r.o., od kterých družstvo nakupuje hnojiva a postřiky a také AGROSERVIS TRADING a.s., od kterých pořídilo traktory a náhradní díly na zemědělské stroje. Společnosti NAVOS, a.s. a SORIN s.r.o. využívají systém věrnostního bonusu. Tento bonus vyplácí jednou za rok a jeho hodnota je závislá na tom, kolik celkově družstvo odebere zboží.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací sílu zákazníků lze hodnotit jako vysokou. V okrese Znojmo je relativně velké množství zemědělských podniků s podobnými produkty, jaké prodává Zemědělské družstvo Hodonice. Aby bylo družstvo dostatečně konkurenceschopné, musí se zaměřit na kvalitu a cenu svých produktů a také slevy, které svým odběratelům bude nabízet.

Společnost usiluje o to, aby zákazníci byli spokojeni s cenami produktů, a tak se snaží přizpůsobit ceny odběratelům. Při prodeji vína společnost svým dlouhodobým odběratelům poskytuje slevu ve výši 30 % z ceny včetně DPH. Když prodávají obiloviny, tak vzniká kupní smlouva, a tím i smluvní cena. Smluvní cena vyjadřuje to, že se zainteresované strany o ceně domluví. Objemy obilovin jsou v těchto případech v řádech milionů.

Společnost si udržuje několik dlouhodobých zákazníků při prodeji hroznů, obilovin nebo technické cukrovky. V případě prodeje vína se zákazníci poměrně často mění. Mezi nejvýznamnější odběratele patří NAVOS, a.s., OSEVA, a.s. a SOUFFLET AGRO a.s., kterým společnost prodává obiloviny. Další sem patří Moravskoslezské cukrovary s.r.o. kupující si technickou cukrovku nebo také ZNOVÍN ZNOJMO, a.s., kteří si kupují od družstva hrozny.

### **Hrozba substitučních výrobků**

Hrozba substituce zemědělských výrobků je velice nízká. Analyzované družstvo nebere v potaz případné náhrady zemědělských výrobků jako hrozbu.

## **2.4 Analýza modelu 7S**

Analýza modelu 7S představuje analytickou techniku, která je využívána při hodnocení kritických faktorů analyzované společnosti.

### **Strategie**

Hlavním cílem strategie družstva je zařazení mezi nejlepší zemědělská družstva v okrese Znojmo. Také chce družstvo stále spokojenější zaměstnance a zákazníky. Družstvo chce i nadále zvyšovat investice do technologického vybavení, tak jako to dělalo i v předešlých letech.

### **Struktura**

Jak je zmíněno v předešlé podkapitole, nejvyšším orgánem je členská schůze. Statutárním orgánem družstva jsou členové představenstva. Předseda družstva vede družstvo. Ve společnosti je jasně vymezeno, kdo je nadřízený a kdo podřízený.

### **Systémy**

Družstvo využívá několik programů podle kompetencí ve firmě. V celé společnosti se využívá Windows 10 a MS Office home a business. Účetní družstva slouží účetní program WinFas. Agronom a vinohradník poté používají program Agronom, který je od firmy AG Info s.r.o. Program slouží k evidenci hnojiv a ochrany rostlin (skladová evidence a evidence aplikace hnojiv a ochrany). Mimo to se také program používá pro evidenci půdy. Jedná se o pachtovní smlouvy, mapy nebo o podklady pro daň z nemovitosti. Po síti se využívá pouze účetní program. Ve služebních autech je také zabudována GPS. Údaje z GPS se poté stahují do počítače a vytváří se z nich kniha jízdy.

### **Styl**

Ve společnosti se využívá nejvíce autoritativní a demokratický styl řízení. Většina zaměstnanců družstva je zároveň i členy družstva. Členové se mohou podílet na rozhodování o zásadních problémech a jiných záležitostech na pravidelných poradách a schůzích. V každodenních činnostech se naopak využívá k řízení styl autoritativní, ale přihlíží se i na připomínky zaměstnanců.

### **Spolupracovníci**

Většina zaměstnanců pochází přímo z Hodonic nebo z okolních vesnic a většina zaměstnanců se zná i mimo pracoviště. Zároveň velká část zaměstnanců zde pracuje

od začátku své pracovní kariéry, kdy už měli možnost chodit do družstva na brigádu nebo na praxi, a proto jsou vzhledem ke společnosti loajální. Vztahy na pracovišti jsou na přátelské a na velmi dobré úrovni. Zaměstnanci jsou řádně vzděláváni a chodí na školení a dokáží tedy svoji práci zvládat na velmi dobré úrovni.

### **Schopnosti**

Družstvo se snaží zdokonalovat své zaměstnance a posílá je každoročně na různá školení dle jejich zaměření. Zároveň zaměstnává velké množství středoškolsky nebo vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Družstvo je nuceno obměňovat technologie, a tak je potřebné mít kvalifikované a schopné zaměstnance, kteří musejí projít školeními na složitější technologická zařízení.

### **Sdílené hodnoty**

Zaměstnanci dobře znají vizi, cíle a strategii společnosti a podle toho se ji snaží náležitě naplňovat. Tím, že většina zaměstnanců je zároveň členy družstva, se snaží určitě více o správný chod družstva, než kdyby byli pouze klasickými zaměstnanci. Je však důležité, aby se i nadále pracovalo na sdílených hodnotách.

### **3 BENCHMARKING DRUŽSTVA S KONKURENTY**

Tato kapitola je zaměřena na stěžejní část diplomové práce, a to konkrétně na benchmarking. Nejprve jsou představeni vybraní konkurenti, kteří jsou následně se Zemědělským družstvem Hodonice podrobeni analýze obchodní a finanční výkonnosti. Výkonnost je měřena prostřednictvím finančních ukazatelů, které byly představeny v teoretických východiscích. Následně je vytvořeno shrnutí výsledků analýz doplněné o SWOT analýzu.

#### **3.1 Výběr konkurentů**

Výběr konkurenčních společností je zpracován pomocí databáze Orbis Europe. Tato databáze se zaměřuje na mapování podnikatelských subjektů v rámci celé Evropy. Aby byl zúžen výběr potenciálních konkurentů, musely být upraveny měřítka hledání. Jsou proto zvoleny pouze společnosti, které jsou velikostně označeny jako střední podniky, dále pouze společnosti s typem označení „družstvo“ nacházející se v Jihomoravském kraji. Dalším parametrem byl výběr pouze aktivních společností s počtem zaměstnanců v rozmezí 35 až 70, aby byly výsledky srovnatelné se Zemědělským družstvem v Hodonicích. Posledním a nejdůležitějším kritériem byla klasifikace ekonomických činností. Zemědělské družstvo Hodonice se zabývá převážně zemědělstvím, a proto dle CZ NACE spadá pod kategorii A – Zemědělství, lesnictví, rybářství. Konkrétně se jedná o 0150 – Smíšené hospodářství.

Z výše uvedených měřítek databáze Orbis Europe nabídla osm společností, včetně již zvoleného Zemědělského družstva v Hodonicích. Výběr osmi společností z databáze můžeme vidět na obrázku č. 6. AGRONET Nesovice, družstvo a AGRODRUŽSTVO Míroslav nemají vystaveny výkazy za poslední rok na veřejně dostupných místech, a proto sem zvolila zbylých pět družstev jako konkurenční společnosti pro zpracování benchmarkingu. Jedná se tedy o společnosti POOSLAVÍ Nová Ves, družstvo, AGRODRUŽSTVO Brťov-Lipůvka, AGRODRUŽSTVO VRBOVEC, družstvo, Zemědělské družstvo Bulhary a KOJÁL Krásensko, družstvo. Následně jsou tyto družstva postupně představeny blíže.

Company name Latin alphabet			NACE Rev. 2, core code (4 digits)	Number of employees Last avail. yr
1.	POOSLAVI NOVA VES, DRUZSTVO	☰ <sup>+</sup>	0150	46
2.	AGRODRUZSTVO BRTOV-LIPUVKA	☰ <sup>+</sup>	0150	64
3.	AGRODRUZSTVO VRBOVEC, DRUZSTVO	☰ <sup>+</sup>	0150	58
4.	AGRONET NESOVICE, DRUZSTVO	☰ <sup>+</sup>	0150	48
5.	ZEMEDELSE DRUZSTVO BULHARY	☰ <sup>+</sup>	0150	62
6.	ZEMEDELSE DRUZSTVO HODONICE C.P. 258,...	☰ <sup>+</sup>	0150	43
7.	AGRODRUZSTVO MIROSLAV	☰ <sup>+</sup>	0150	43
8.	KOJAL KRASENSKO, DRUZSTVO	☰ <sup>+</sup>	0150	45

Obrázek č. 6: Vybraní konkurenti dle databáze Orbis Europe

(Zdroj: 46)

### 3.1.1 POOSLAVÍ Nová Ves, družstvo

<b>Název společnosti:</b>	POOSLAVÍ Nová Ves, družstvo
<b>Sídlo:</b>	Nová Ves 251, okres Brno-venkov
<b>Právní forma:</b>	družstvo
<b>Identifikační číslo:</b>	255 60 310
<b>Základní kapitál:</b>	3 400 000 Kč (47).

Společnost v Nové Vsi vznikla 12. dubna v roce 1999. Hlavním předmětem podnikání je zemědělská činnost, zámečnictví, nástrojářství a opravy silničních vozidel, ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů. Zabývají se také činností účetních poradců nebo silniční motorovou dopravou (47). Družstvo obdělává 1 328 ha a zaměřují se na pšenici, ječmen, žito, vojtěšku nebo například hořčici bílou (48).

### 3.1.2 AGRODRUŽSTVO Brťov-Lipůvka

<b>Název společnosti:</b>	AGRODRUŽSTVO Brťov-Lipůvka
---------------------------	----------------------------



<b>Sídlo:</b>	Brťov-Jeneč, okres Blansko
<b>Právní forma:</b>	družstvo
<b>Identifikační číslo:</b>	499 71 492
<b>Základní kapitál:</b>	12 940 000 Kč (47)

AGRODRUŽSTVO Brťov-Lipůvka (dále jen „AGRODRUŽSTVO Brťov“) vzniklo 1. ledna 1994. Zaměřují se na rostlinnou výrobu, živočišnou výrobu nebo například na mechanizaci. Dle kategorie účetní jednotky se jedná o střední ÚJ. U rostlinné výroby pěstují převážně pšenici, ječmen, kukuřici, oves a řepku. U živočišné výroby chovají nejvíce telata. Zaměřují se také na jalovice, býky nebo dojnice (47).

### 3.1.3 AGRODRUŽSTVO VRBOVEC, družstvo

<b>Název společnosti:</b>	AGRODRUŽSTVO VRBOVEC, družstvo
<b>Sídlo:</b>	Vrbovec 190, okres Znojmo
<b>Právní forma:</b>	družstvo
<b>Identifikační číslo:</b>	001 43 308
<b>Základní kapitál:</b>	3 000 000 Kč (47)

AGRODRUŽSTVO VRBOVEC vzniklo už 24. března 1951. Zabývají se především silniční motorovou dopravou a zemědělskou výrobou. Zaměřují se však také na činnosti v oblasti zednictví, zámečnictví, nástrojářství nebo například vodoinstalatérstvím (47).

### 3.1.4 Zemědělské družstvo Bulhary

<b>Název společnosti:</b>	Zemědělské družstvo Bulhary
<b>Sídlo:</b>	Bulhary 239, okres Břeclav
<b>Právní forma:</b>	družstvo
<b>Identifikační číslo:</b>	155 27 531
<b>Základní kapitál:</b>	4 140 000 Kč (47)

Zemědělské družstvo Bulhary vzniklo 23. ledna roku 1991. Předmětem podnikání družstva je především zemědělská výroba, hostinská činnost, silniční motorová doprava a opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů. Zabývají se také

zámečnictvím, nástrojářstvím a truhlářstvím. Zaměřují se na pěstování obilovin, kukuřice a vinné révy a dále na chov skotu a prasat (47).

### 3.1.5 KOJÁL Krásensko, družstvo

**Název společnosti:** KOJÁL Krásensko, družstvo

**Sídlo:** Krásensko 57, okres Vyškov

**Právní forma:** družstvo

**Identifikační číslo:** 001 41 739

**Základní kapitál:** 1 500 000 Kč (47)

Družstvo v obci Krásensko vzniklo 28. dubna 1963. Zabývají se zemědělskou rostlinnou výrobou a živočišnou výrobou nebo například opravami silničních vozidel. Dále také podnikají v oboru zámečnictví, nástrojářství a zaměřují se na činnosti účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence (47).

## 3.2 Srovnání obchodní výkonnosti

Tato část práce je zaměřena na srovnání vývoje tržeb, provozního výsledku hospodaření a výsledku hospodaření po zdanění za období 2015 až 2019.

### 3.2.1 Vývoj tržeb

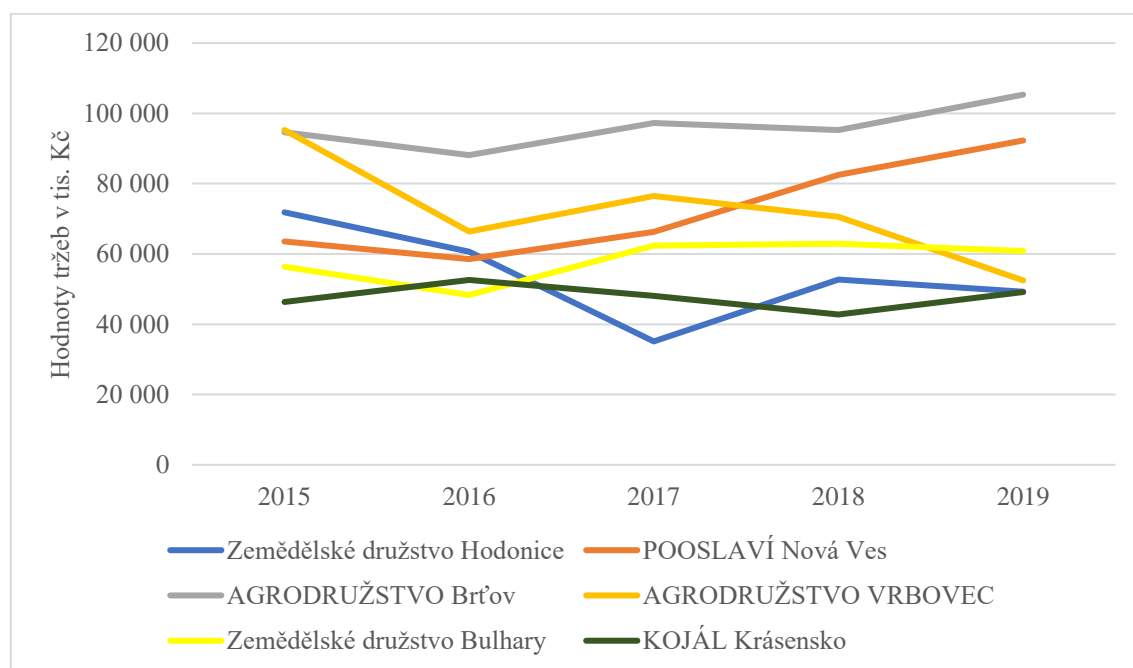
Jako první srovnávaný ukazatel je zvolen vývoj tržeb za roky 2015 až 2019. Prostřednictvím tohoto srovnání dostaneme základní představu o ekonomické situaci jednotlivých družstev v porovnání s analyzovaným Zemědělským družstvem Hodonice.

**Tabulka č. 5: Vývoj tržeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Vývoj tržeb v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	71 842	60 619	35 113	52 740	49 285
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	63 542	58 538	66 267	82 484	92 284
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	94 631	88 123	97 217	95 236	105 323
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	95 243	66 374	76 488	70 611	52 471
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	56 352	48 315	62 341	62 908	60 809
<b>KOJÁL Krásensko</b>	46 314	52 601	48 053	42 774	49 179

Z tabulky č. 5 můžeme vyčíst, že průběh tržeb má kolísavý charakter prakticky u všech analyzovaných společností. Nejlépe je na tom za celé sledové období AGRODRUŽSTVO Brťov-Lipůvka, které vykazuje nejpříznivější tržby. Družstvo v Brťově má v posledním sledovaném roce dvojnásobné tržby oproti družstvu v Hodonicích. Velmi slušně si vede i POOSLAVÍ Nová Ves, které má za sledové období stoupající tendenci vývoje tržeb kromě roku 2016, kdy se jim tržby mírně snížily, jelikož se družstvu snížily tržby z prodeje výrobků a služeb. AGRODRUŽSTVU VRBOVEC se vedlo hůře v roce 2016, kdy se jeho tržby snížily o třetinu. V roce 2019 se jim tržby také velmi snížily, a to více než o 18 milionů Kč. Zemědělské družstvo Hodonice si nevede příliš dobře, jelikož v roce 2019 má téměř nejnížší tržby ze všech sledovaných družstev a v předešlých letech tomu nebylo o moc lépe. Nejnížší hodnotu tržeb má v roce 2019 KOJÁL Krásensko.



**Graf č. 1: Porovnání tržeb v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na grafu č. 1 vidíme graficky zobrazený vývoj tržeb od roku 2015 až do posledního sledovaného roku 2019. Můžeme vidět, že zemědělskému družstvu v Hodonicích nejvíce poklesly tržby v roce 2017. V tomto roce jsou tržby téměř poloviční oproti předešlému roku. Poměrně konstantních tržeb dosahuje AGRODRUŽSTVO Brťov, kdy v roce 2019 dokonce dosahují nejvyšších hodnot ze všech konkurenčních společností.

### 3.2.2 Vývoj provozního výsledku hospodaření

Dalším významným ukazatelem pro sledování obchodní výkonnosti je vývoj provozního výsledku hospodaření. Porovnání bude provedeno za období 2015 až 2019 u všech sledovaných družstev.

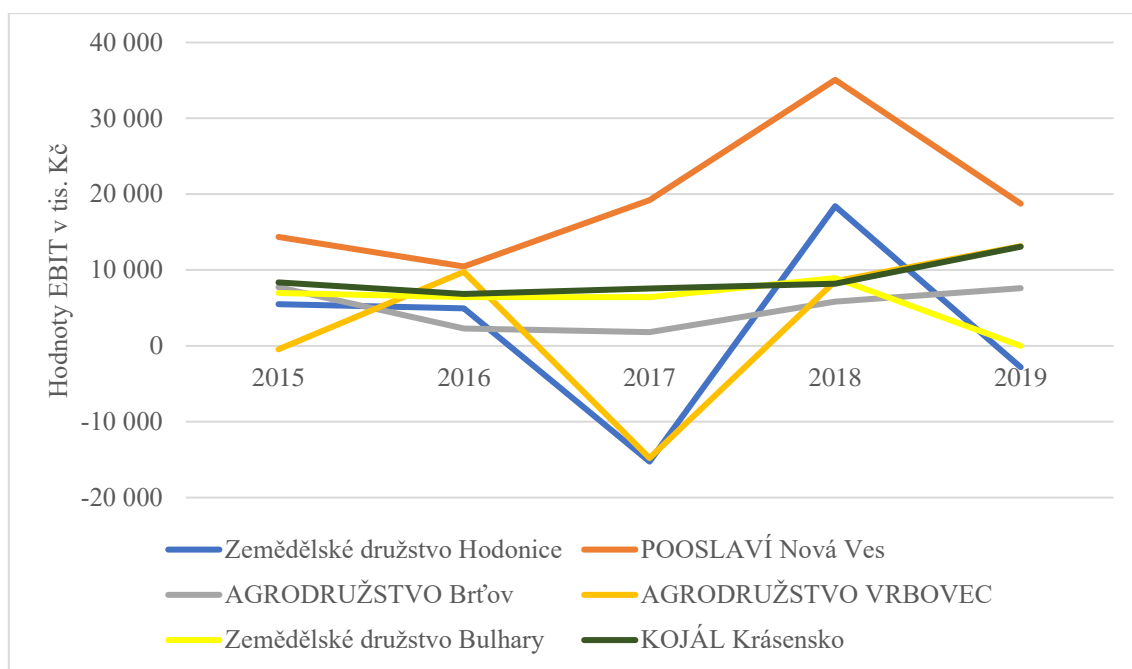
**Tabulka č. 6: Vývoj provozního výsledku hospodaření**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Vývoj EBIT v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	5 499	4 944	-15 252	18 420	-2 826
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	14 366	10 469	19 198	35 075	18 731
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	7 735	2 294	1 813	5 858	7 594
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	-431	9 763	-14 786	8 532	13 150
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	6 985	6 434	6 444	8 947	2
<b>KOJÁL Krásensko</b>	8 382	6 845	7 555	8 212	13 083

Z tabulky č. 6 je zřejmé, že nejlépe se po celé sledované období daří družstvu POOSLAVÍ Nová Ves. Zemědělské družstvo Hodonice má velice proměnlivý charakter provozního výsledku. Nejhůře se mu vedlo v roce 2017, kdy bylo v okrese Znojmo velice sucho a nedařilo se polním plodinám. V tomto roce dosáhlo ztráty více než 15 milionů Kč. V následujícím roce si však polepšilo, jelikož dostalo dotace na zmíněné sucho. V roce 2019 však šlo družstvo opět do ztráty. Podobný průběh provozního výsledku má i AGRODRUŽSTVO VRBOVEC. To mělo také výraznou ztrátu v roce 2017, ale v následujících letech už se mu vede lépe. Zemědělské družstvo Bulhary má v posledním sledovaném roce provozní výsledek 2 000 Kč. Družstva POOSLAVÍ Nová Ves, AGRODRUŽSTVO Brťov, Zemědělské družstvo Bulhary i KOJÁL Krásensko mají po celé sledované období kladný provozní výsledek hospodaření.

Podobně jako v tabulce vidíme i v grafu č. 2 kolísavý trend provozního výsledku hospodaření. Lze vidět, že nejlépe na tom je družstvo v Nové Vsi. Nejvyššího provozního výsledku dosáhlo zmiňované družstvo POOSLAVÍ Nová Ves v roce 2018, kdy vykazovalo zisk přes 35 milionů Kč. Vyrovnaný provozní výsledek hospodaření má po celé sledované období KOJÁL Krásensko. Od roku 2016 družstvu roste provozní výsledek hospodaření. Zemědělské družstvo Hodonice se za sledované období dostalo dvakrát do ztráty podobně jako AGRODRUŽSTVO VRBOVEC. Zemědělské družstvo Bulhary nevykazovalo kladný provozní výsledek v posledním sledovaném roce.



**Graf č. 2: Porovnání EBIT v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.2.3 Vývoj výsledku hospodaření po zdanění

Vývoj výsledku hospodaření po zdanění je sledován za roky 2015 až 2019 u analyzovaného Zemědělského družstva Hodonice společně s dalšími pěti konkurenčními společnostmi.

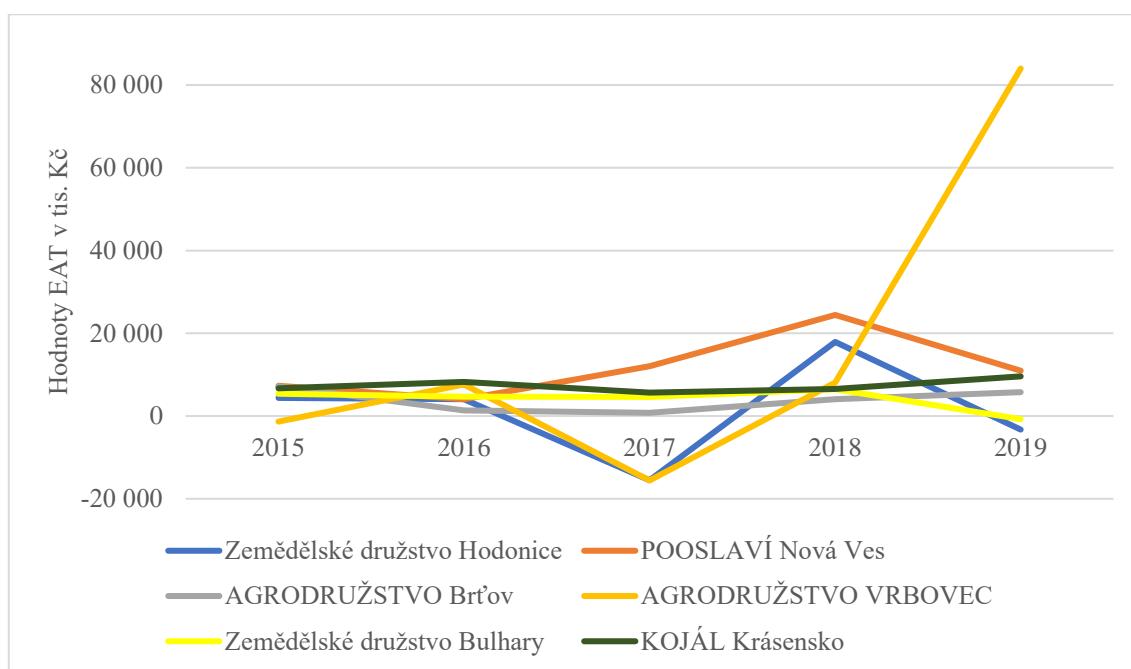
**Tabulka č. 7: Vývoj hospodářského výsledku po zdanění**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Vývoj EAT v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	4 401	4 033	-15 518	17 911	-3 310
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	7 329	4 059	12 036	24 433	10 924
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	7 173	1 322	781	4 105	5 773
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	-1 383	7 601	-15 573	8 110	83 988
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	5 410	4 714	4 585	6 483	-747
<b>KOJÁL Krásensko</b>	6 667	8 266	5 664	6 539	9 586

Výsledek hospodaření po zdanění vykazuje podobné tendence jako provozní výsledek hospodaření. Nejvyššího rozdílu dosáhlo AGRODRUŽSTVO VRBOVEC, které v roce 2019 vykazovalo zisk téměř 84 milionů Kč. Bylo to převážně způsobeno finančním výsledkem hospodaření, který činil téměř 72 milionů Kč. Společnost získala výnosy

z podílů. Zemědělské družstvo Hodonice má opět velice kolísavý trend výsledku hospodaření po zdanění. V roce 2017 vykazovalo ztrátu přes 15 milionů Kč, v následujícím roce činil zisk téměř 18 milionů Kč a v následujícím roce vykázalo opět ztrátu. KOJÁL Krásensko vykazuje nejlepší výsledek v roce 2019 a od roku 2017 se jim výsledek hospodaření po zdanění zvyšuje. Zemědělské družstvo Bulhary vykázalo v posledním roce ztrátu. V roce 2018 však mělo nejlepší výsledek hospodaření po zdanění za jejich sledované období. POOSLAVÍ Nová Ves si vede velice příznivě a v roce 2018 zdvojnásobilo svůj hospodářský výsledek po zdanění na 24 milionů Kč. AGRODRUŽSTVO Brťov vykazuje v celém sledovaném období kladné výsledky hospodaření po zdanění.



**Graf č. 3: Porovnání EAT v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu č. 3 můžeme vidět vysoké navýšení výsledku hospodaření po zdanění u AGRODRUŽSTVA VRBOVEC, kterého bylo dosaženo výrazným zvýšením finančního výsledku hospodaření. Dále lze z grafu vyvodit, že družstvo KOJÁL Krásensko dosahuje konstantních výsledků na rozdíl od Zemědělského družstvo Hodonice, které má kolísavý trend výsledku hospodaření po zdanění. Zemědělské družstvo se dostalo v letech 2017 a 2019 do záporných hodnot výsledku hospodaření po zdanění.

### 3.2.4 Vývoj přidané hodnoty

Přidaná hodnota neboli hodnota přidaná zpracováním je pozorována za období 2015 až 2019. Výsledky jsou doplněny o grafické znázornění.

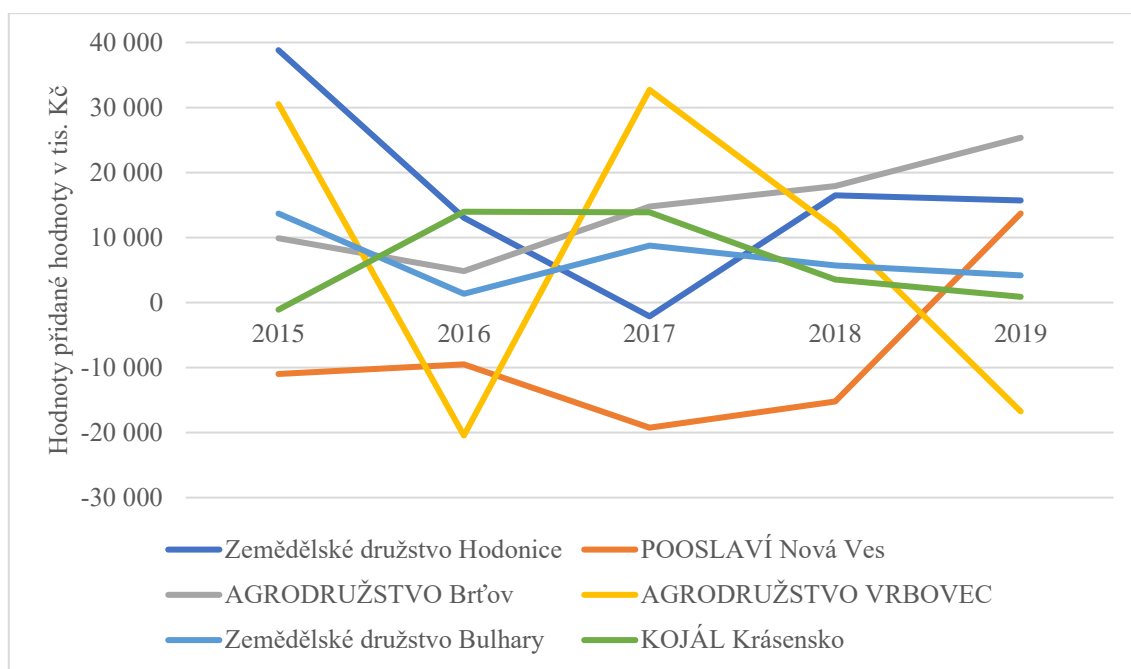
**Tabulka č. 8: Vývoj přidané hodnoty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Vývoj přidané hodnoty v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	38 818	13 041	-2 120	16 482	15 703
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	-10 979	-9 499	-19 248	-15 235	13 704
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	9 906	4 837	14 744	17 915	23 350
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	30 503	-20 444	32 713	11 353	-16 720
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	13 693	1 346	8 761	5 727	4 170
<b>KOJÁL Krásensko</b>	-1 095	13 969	13 887	3 539	883

V tabulce č. 8 můžeme vidět poměrně kolísavý trend vývoje přidané hodnoty u všech družstev. AGRODRUŽSTVU Brťov v roce 2016 přidaná hodnota klesla o polovinu, ale od té doby už postupně hodnota ukazatele roste. Přidaná hodnota u POOSLAVÍ Nová Ves vykazuje záporné výsledky až do roku 2019, kdy vykázalo poprvé za sledované období kladné hodnoty. Zemědělské družstvo Hodonice mělo do roku 2017 snižující se trend přidané hodnoty a v tomto roce dokonce vykázalo záporné hodnoty. Záporná hodnota byla především způsobena nižšími tržbami za vlastní výrobky oproti ostatním rokům. V roce 2018 a 2019 se vedlo ukazateli lépe a dosahoval kladných hodnot. KOJÁL Krásensko a Zemědělské družstvo Bulhary dosahují proměnlivých hodnot, přičemž KOJÁL Krásensko vykázalo v prvním sledovaném roce zápornou přidanou hodnotu. Podobně tomu tak je i AGRODRUŽSTVA VRBOVEC, které v roce 2016 a 2019 vykazuje záporné hodnoty tohoto ukazatele.

V grafu č. 4 lze pozorovat grafické znázornění vývoje přidané hodnoty všech analyzovaných družstev. Vývoj těchto hodnot je velice kolísavý. U AGRODRUŽSTVA VRBOVEC vidíme skokové změny vývoje přidané hodnoty. Zemědělské družstvo Bulhary dosahuje poměrně konstantního vývoje. Lze také vypořadovat, že POOSLAVÍ Nová Ves dosahuje v celém sledovaném období záporných hodnot až do roku 2019, kdy dosáhlo třetího nejvyššího výsledku ze všech sledovaných družstev.



**Graf č. 4: Porovnání přidané hodnoty v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3 Poměrové ukazatele

Pomocí poměrových ukazatelů lze získat výstupy, které se zabývají zhodnocením kapitálu a efektivností využívání finančních zdrojů. Lze tedy zjistit finanční výkonnost společnosti. Účetní výkazy jsou primárním zdrojem informací pro analýzu poměrových ukazatelů. Zaměřeno je na provozní ukazatele a na ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a ziskovosti neboli rentability.

#### 3.3.1 Provozní ukazatele

Prostřednictvím provozních ukazatelů je společnost schopna kontrolovat její hlavní činnosti. Tato část bude zaměřena na nákladovost výnosů, přidanou hodnotu k tržbám, produktivitu z přidané hodnoty a materiálovou náročnost.

##### Počet zaměstnanců

K výpočtu několika ukazatelů v rámci provozní analýzy je nutné sledovat vývoj počtu zaměstnanců. Počty zaměstnanců byly zjištěny pomocí databáze Orbis Europe.



V tabulce č. 9 je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců za roky 2015 až 2019. Můžeme vidět, že družstva mají poměrně podobné počty zaměstnanců.

**Tabulka č. 9: Vývoj počtu zaměstnanců**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

Počet zaměstnanců	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	75	49	38	43	38
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	38	44	45	46	48
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	75	65	64	64	62
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	75	75	78	58	27
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	75	56	62	62	57
<b>KOJÁL Krásensko</b>	75	49	38	45	44

### **Přidaná hodnota k tržbám**

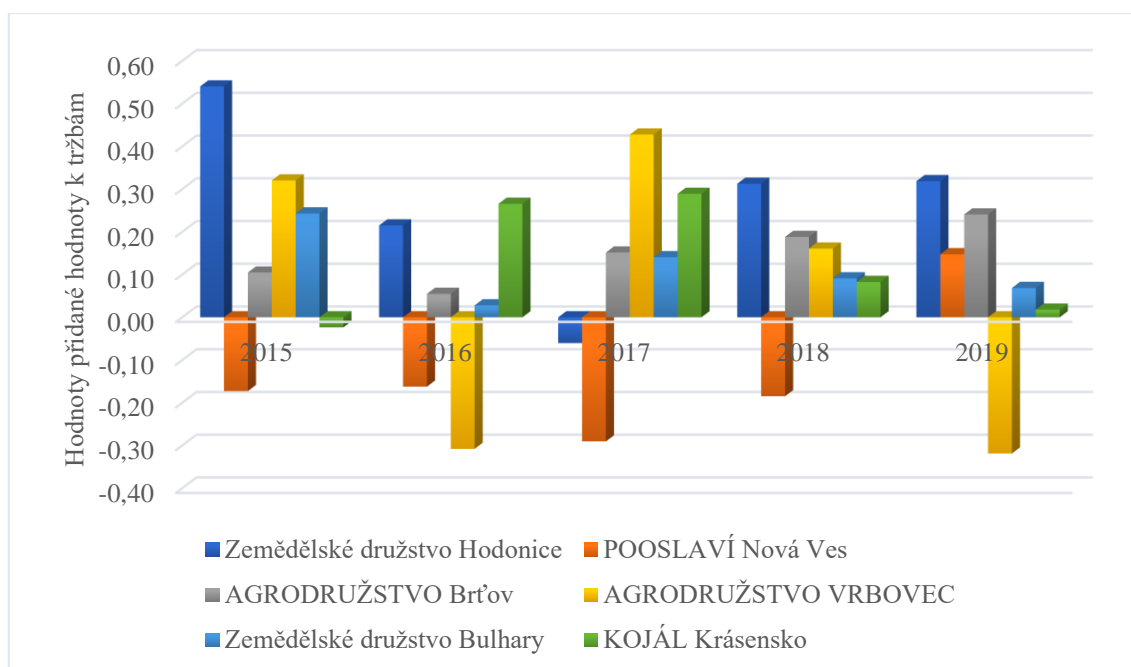
Ukazatel přidané hodnoty k tržbám se zaměřuje na přidanou hodnotu, kterou dává do poměru k tržbám. Jedná se o velmi významný ukazatel vývoje společnosti.

**Tabulka č. 10: Ukazatel přidané hodnoty k tržbám**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Přidaná hodnota k tržbám	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	0,54	0,22	-0,06	0,31	0,32
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	-0,17	-0,16	-0,29	-0,18	0,15
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	0,10	0,05	0,15	0,19	0,24
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	0,32	-0,31	0,43	0,16	-0,32
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	0,24	0,03	0,14	0,09	0,07
<b>KOJÁL Krásensko</b>	-0,02	0,27	0,29	0,08	0,02

Zemědělské družstvo Hodonice v celém sledovaném období kromě roku 2017 dosahuje nejvyšších hodnot tohoto ukazatele. Bohužel v roce 2017 dosáhlo družstvo záporné hodnoty přidané hodnoty, a proto i tento ukazatel vykazuje zápornou hodnotu. V roce 2017 dosahuje nejvyšší hodnoty AGRODRUŽSTVO VRBOVEC. POOSLAVÍ Nová Ves až v posledním sledovaném roce dosahuje kladných hodnot ukazatele, jelikož družstvu vychází přidaná hodnota do roku 2018 v záporných číslech. Zvyšujícího trendu tohoto ukazatele dosahuje AGRODRUŽSTVO Brťov, kterému se jen lehce snížil ukazatel v roce 2016 a od té doby má rostoucí tendenci.



**Graf č. 5: Porovnání přidané hodnoty k tržbám v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu č. 5 můžeme vidět, že nejvyšší hodnoty dosahuje Zemědělské družstvo Hodonice hned v roce 2015. Nestabilních výsledků se dopouští AGRODRUŽSTVO VRBOVEC, které v roce 2016 a 2019 dosahuje záporných hodnot. I POOSLAVÍ Nová Ves dosahuje záporných hodnot, a to ve všech letech kromě posledního sledovaného roku.

### Produktivita z přidané hodnoty

Ukazatel se zabývá množstvím přidané hodnoty připadajícím na jednoho pracovníka.

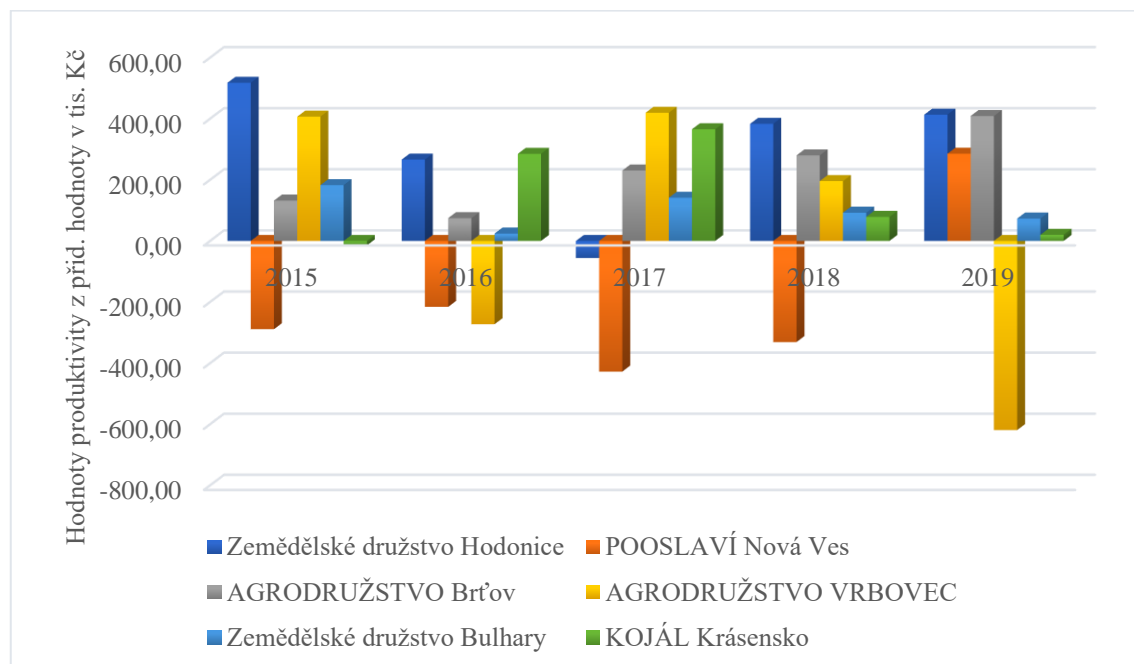
**Tabulka č. 11: Ukazatel produktivity z přidané hodnoty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Produktivita práce z přidané hodnoty (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	517,57	266,14	-55,79	383,30	413,24
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	-288,92	-215,89	-427,73	-331,20	285,50
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	132,08	74,42	230,38	279,92	408,87
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	406,71	-272,59	419,40	195,74	-619,26
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	182,57	24,04	141,31	92,37	73,16
<b>KOJÁL Krásensko</b>	-14,60	285,08	365,45	78,64	20,07

Zemědělské družstvo Hodonice dosahuje nejvyšší produktivity práce z přidané hodnoty v letech 2015, 2018 i 2019. V roce 2017 vykazuje zápornou hodnotu, která je opět

způsobena zápornou hodnotou přidané hodnoty. V roce 2016 má nejvyšší produktivitu práce KOJÁL Krásensko a následující rok je to AGRODRUŽSTVO VRBOVEC.



**Graf č. 6: Porovnání produktivity práce z přidané hodnoty v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu č. 6 můžeme vidět, že POOSLAVÍ Nová Ves vykazuje záporné hodnoty až do roku 2018. V roce 2019 dosahuje už kladných hodnot. V tomto roce výrazně poklesla produktivita práce AGRODRUŽSTVU VRBOVEC.

### Nákladovost výnosů

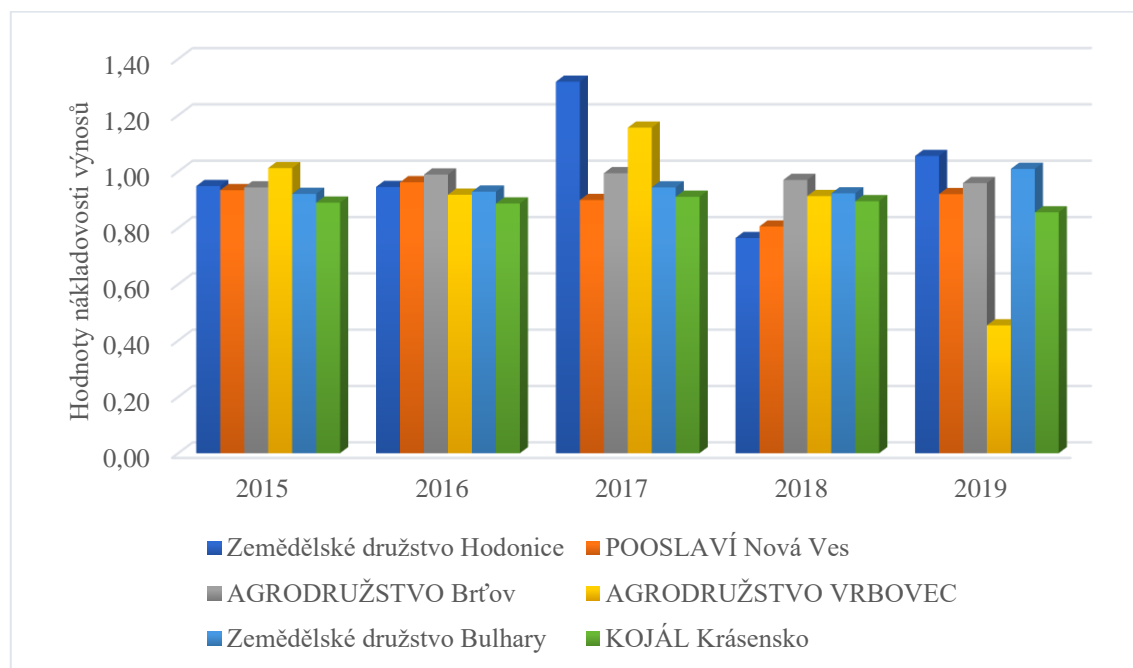
Nákladovost výnosů se zaměřuje na zatížení výnosů vzhledem k celkovým nákladům. Výsledná hodnota ukazatele by se časem měla snižovat.

**Tabulka č. 12: Ukazatel nákladovosti výnosů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Nákladovost výnosů	2015	2016	2017	2018	2019
Zemědělské družstvo Hodonice	0,95	0,95	1,32	0,76	1,06
POOSLAVÍ Nová Ves	0,93	0,96	0,90	0,80	0,92
AGRODRUŽSTVO Brťov	0,94	0,99	0,99	0,97	0,96
AGRODRUŽSTVO VRBOVEC	1,01	0,92	1,16	0,91	0,45
Zemědělské družstvo Bulhary	0,92	0,93	0,94	0,92	1,01
KOJÁL Krásensko	0,89	0,89	0,91	0,89	0,86

Analyzovaná družstva dosahují poměrně podobných výsledků ukazatele nákladovosti výnosů. Ukazatel by měl časem klesat, což se nevede žádnému z družstev. Mírnou klesající tendenci má ukazatel pouze u AGRODRUŽSTVA Brťov, AGRODRUŽSTVA VRBOVCE a u KOJÁLU Krásensko. Zemědělské družstvo Hodonice dosahuje příliš vysokých hodnot a v letech 2017 a 2019 přesahuje ukazatel číslo 1, což znamená, že náklady převyšují výnosy. Převyšující náklady nad výnosy mělo i AGRODRUŽSTVO VRBOVEC v letech 2015 a 2017 a také Zemědělské družstvo Bulhary v roce 2019.



**Graf č. 7: Porovnání nákladovosti výnosů v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu č. 7 je patrný vyšší nárůst ukazatele nákladovosti výnosů u Zemědělského družstva Hodonice v roce 2017. Také si lze všimnout vysokého snížení v roce 2019 u AGRODRUŽSTVA VRBOVEC. V tomto roce se hodnota ukazatele nákladovosti výnosů snížila družstvu o polovinu. Bylo to způsobeno především téměř dvojnásobnými výnosy, kterých družstvo v tomto roce dosáhlo. Pouze POOSLAVÍ Nová Ves, AGRODRUŽSTVO Brťov a KOJÁL Krásensko dokázali mít po celé sledované období výsledné hodnoty pod 1, což znamená, že těmto družstvům nepřesahují náklady výnosy.

### **Materiálová náročnost výnosů**

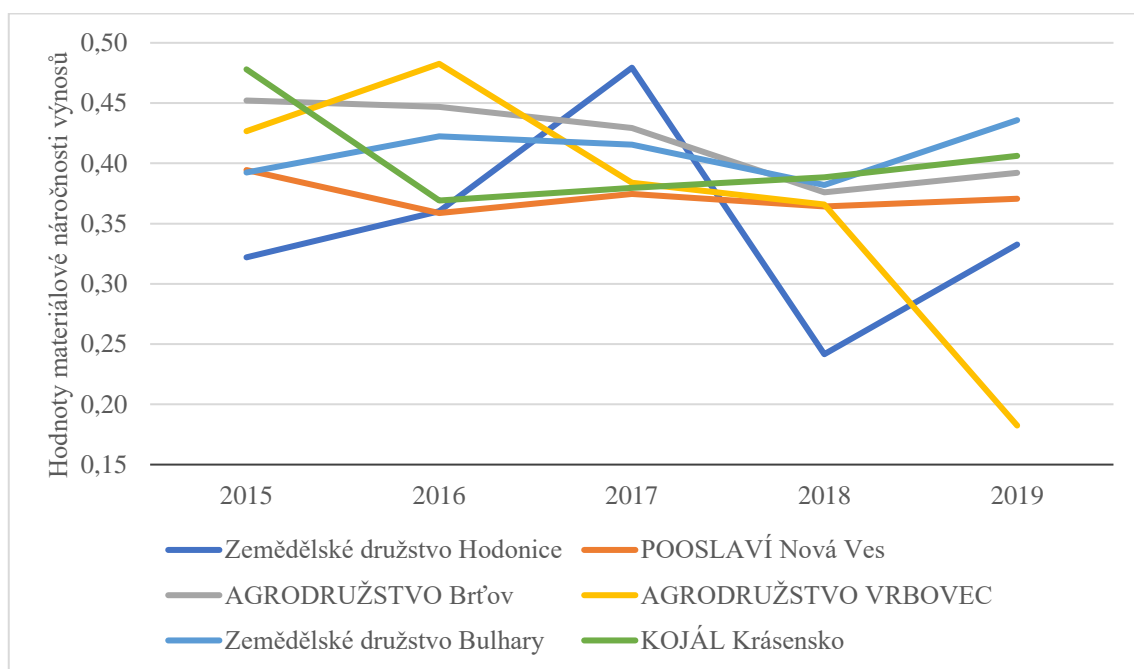
Materiálová náročnost výnosů vyjadřuje zatížení výnosů vůči spotřebě energií a materiálu.

**Tabulka č. 13: Ukazatel materiálové náročnosti výnosů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Materiálová náročnost výnosů	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	0,32	0,36	0,48	0,24	0,33
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	0,39	0,36	0,37	0,36	0,37
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	0,45	0,45	0,43	0,38	0,39
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	0,43	0,48	0,38	0,37	0,18
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	0,39	0,42	0,42	0,38	0,44
<b>KOJÁL Krásensko</b>	0,48	0,37	0,38	0,39	0,41

Z tabulky č. 13 vyplývá, že Zemědělské družstvo Hodonice dosahuje nejnižších hodnot v letech 2015, 2016 a 2018. Naopak v roce 2017 dosáhlo Zemědělské družstvo Hodonice nejvyšší hodnoty ukazatele materiálové náročnosti výnosů ze všech. V tomto roce nejnižší hodnoty dosáhlo POOSLAVÍ Nová Ves. V roce 2019 vykázalo nejnižší výsledek AGRODRUŽSTVO VRBOVEC, kdy hodnota ukazatele dosahuje 0,18. To znamená, že na 1 Kč tržeb připadá v roce 2019 0,18 Kč materiálových nákladů. Snižující trend ukazatele dosahuje AGRODRUŽSTVO Brťov od roku 2016.



**Graf č. 8: Porovnání materiálové náročnosti výnosů v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu č. 8 vidíme vysoké snížení ukazatele materiálové náročnosti výnosů u Zemědělského družstva Hodonice v roce 2018, kdy se ukazatel oproti předešlému roku

snížil o polovinu. V roce 2019 se snížila materiálová náročnost výnosů u AGRODRUŽSTVA VRBOVEC, jelikož se družstvu v tomto roce výrazně zvýšily výnosy.

### 3.3.2 Ukazatele likvidity

Likvidita se zabývá otázkou, zda je společnost schopna splatit své závazky. Při analýze likvidity se do poměru vkládají rozvahové položky, kterými lze splatit závazky a položky, které je potřeba splatit. Existuje několik druhů likvidity, a to likvidita běžná, pohotová a okamžitá.

#### Běžná likvidita

Běžná likvidita udává, kolikrát jsou pokryty krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 1,5 až 2,5. Pokud vychází vysoká hodnota ukazatele běžné likvidity, znamená to, že společnost nemá problémy s platební schopností.

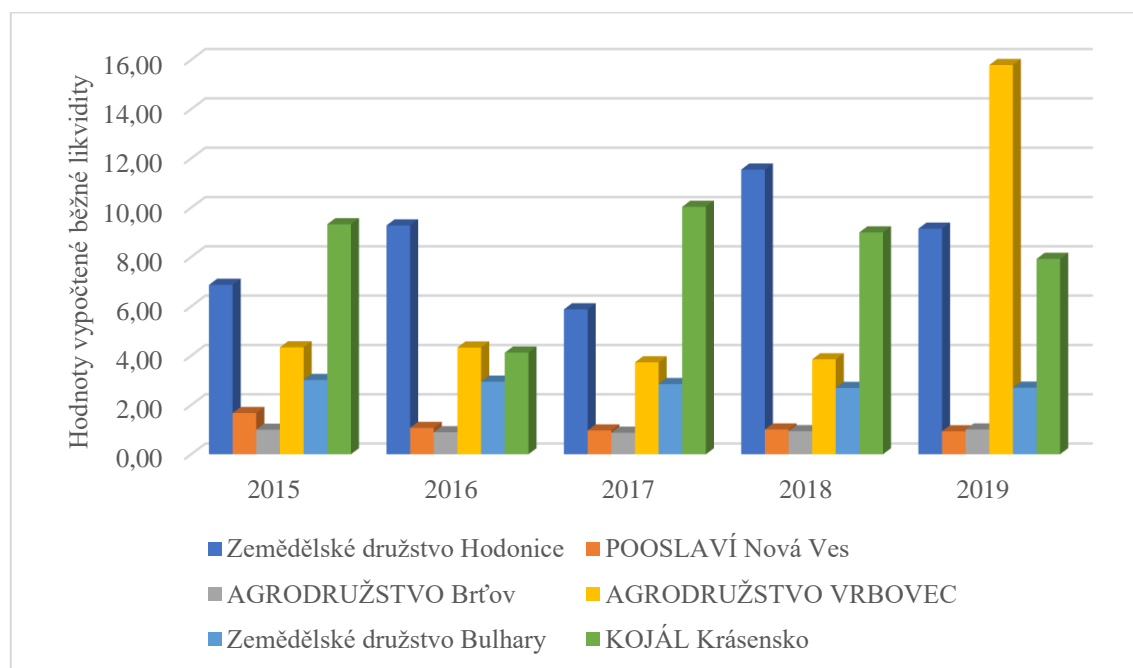
**Tabulka č. 14: Ukazatel běžné likvidity**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Běžná likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	6,87	9,28	5,88	11,55	9,15
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	1,67	1,07	0,96	1,00	0,93
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	1,00	0,89	0,87	0,94	1,00
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	4,34	4,33	3,73	3,85	15,79
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	3,01	2,94	2,85	2,69	2,70
<b>KOJÁL Krásensko</b>	9,33	4,12	10,04	9,00	7,92

Z tabulky č. 14 lze vyčíst, že analyzovaná společnost má své hodnoty běžné likvidity vysoce nad doporučenými hodnotami. Nejvyšších hodnot dosahuje v roce 2018, kdy převyšuje doporučené hodnoty téměř 5krát. Pro Zemědělské družstvo Hodonice to znamená, že je schopno splácet krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv, aniž by potřebovalo využít dlouhodobý majetek. Ve srovnání s ostatními konkurenty analyzované družstvo vykazuje nejvyšších hodnot kromě roků 2015 a 2017. V těchto letech má nejvyšší hodnoty KOJÁL Krásensko. KOJÁL Krásensko vykazuje ve všech letech, stejně jako družstvo Hodonice, výsledky nad doporučenými hodnotami. Podobně tomu tak je i u AGRODRUŽSTVA VRBOVEC. Družstvo ve Vrbovci dosahuje ze všech

družstev nejvyšší hodnoty běžné likvidity, a to v roce 2019, kdy dosáhlo hodnoty přes 15. POOSLAVÍ Nová Ves vykazuje v celém sledovaném období hodnoty pod doporučenými hodnoty kromě prvního sledovaného roku, kdy se dostalo do doporučeného rozmezí. AGRODRUŽSTVO Brťov se pohybuje ve všech sledovaných letech pod hranicí doporučených hodnot. Zemědělské družstvo Bulhary se pohybuje v celém sledovaném období lehce nad doporučeným rozmezím běžné likvidity.



**Graf č. 9: Porovnání běžné likvidity v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Průběh běžné likvidity za období 2015 až 2019 můžeme vidět také na grafu č. 9. Lze si všimnout vysokého zvýšení hodnot u AGRODRUŽSTVA VRBOVEC, kterému se zvýšila běžná likvidita v roce 2019 oproti roku 2018 o čtyřnásobek. Také lze vidět, že POOSLAVÍ Nová Ves a AGRODRUŽSTVO Brťov dosahují nízkých hodnot oproti ostatním družstvům.

### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita se zabývá v čitateli pouze oběžnými aktivy, ze kterých jsou odstraněny zásoby. Doporučená hodnota se nachází mezi 1 až 1,5. Aby společnost byla i nadále likvidní, neměla by klesnout hodnota pohotové likvidity pod 1. Zároveň platí, že pokud vychází příliš nízké číslo tohoto ukazatele, společnost vlastní nadměrné množství zásob v podniku.

**Tabulka č. 15: Ukazatel pohotové likvidity**

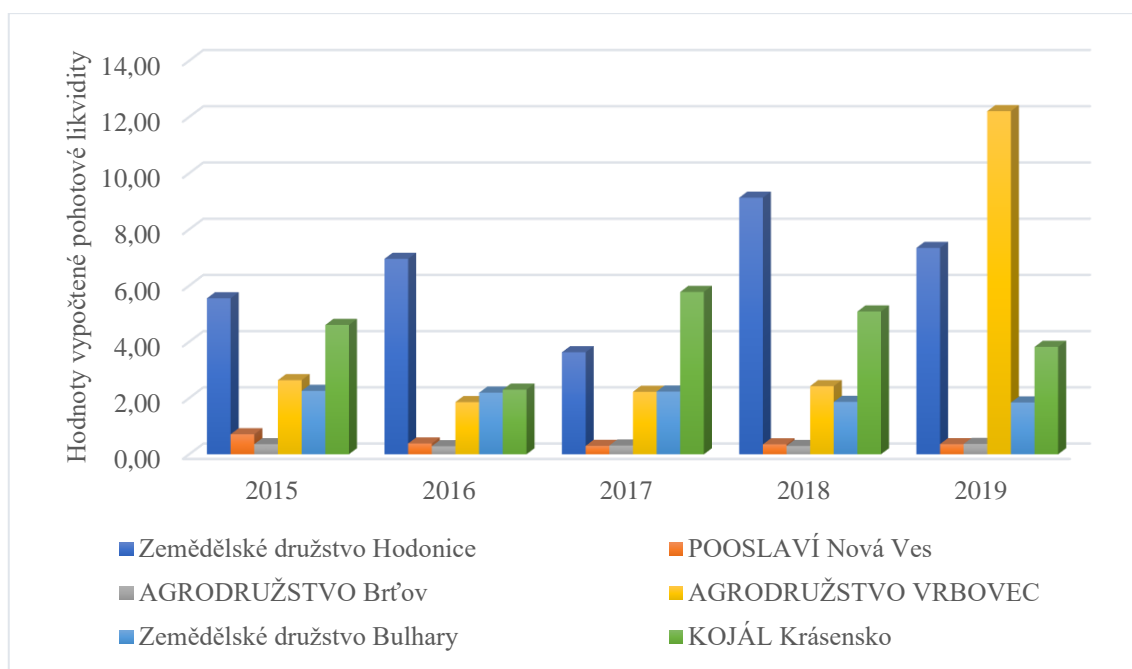
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Pohotová likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	5,55	6,95	3,63	9,13	7,34
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	0,71	0,38	0,30	0,35	0,36
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	0,36	0,29	0,31	0,30	0,37
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	2,64	1,86	2,22	2,42	12,21
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	2,26	2,19	2,23	1,86	1,84
<b>KOJÁL Krásensko</b>	4,60	2,30	5,78	5,08	3,82

Hodnoty pohotové likvidity u Zemědělského družstva Hodonice mají kolísavý trend tak jako u běžné likvidity. Pohotová likvidita opět vysoce převyšuje doporučené hodnoty. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2018, kdy likvidita přesahuje hodnotu 9. Zemědělské družstvo Hodonice nemá problém se splácením svých krátkodobých závazků. Avšak pokud je pohotová likvidita příliš vysoká, družstvo přichází o výnosy, které by mohlo získat využíváním volných prostředků. Vysokých hodnot pohotové likvidity dosahuje také KOJÁL Krásensko, které dosahuje vyšších hodnot, než jsou doporučené hodnoty. Celkově nejvyšší pohotovou likviditu má AGRODRUŽSTVO VRBOVEC, u kterého v roce 2019 činí likvidita 12,21. I v ostatních letech převyšuje doporučené hodnoty. POOSLAVÍ Nová Ves nedosahuje doporučených hodnot v žádném ze sledovaných období. Podobně je tomu tak i u AGRODRUŽSTVA Brťov. Pro družstva, která mají nižší hodnotu, než jsou doporučené hodnoty to znamená, že společnosti vlastní nadměrné množství zásob. Hodnoty AGRODRUŽSTVA Brťov se pohybují nad doporučenými hodnotami.

Na grafu č. 10 můžeme pozorovat vysoké navýšení pohotové likvidity u AGRODRUŽSTVA VRBOVEC v roce 2019. Tak vysoké navýšení je především způsobeno položkou u krátkodobých pohledávek. Lze si také všimnout velkého snížení likvidity u Zemědělského družstva v Hodonicích v roce 2017. V následujícím roce se však pohotová likvidita opět navýšila především v důsledku navýšení peněžních prostředků na účtech. Lze si všimnout výrazného rozdílu u POOSLAVÍ Nová Ves společně s AGRODRUŽSTVEM Brťov. Tyto dvě družstva vykazují velice nízké hodnoty pohotové likvidity oproti ostatním analyzovaným družstvům.





**Graf č. 10: Porovnání pohotovové likvidity v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita se zaměřuje na schopnost společnosti splatit aktuálně splatné závazky. Doporučené hodnoty se nachází v rozmezí 0,2 až 0,5. Čím vyšší je ukazatel okamžité likvidity, tím méně efektivně společnost využívá svých finančních prostředků.

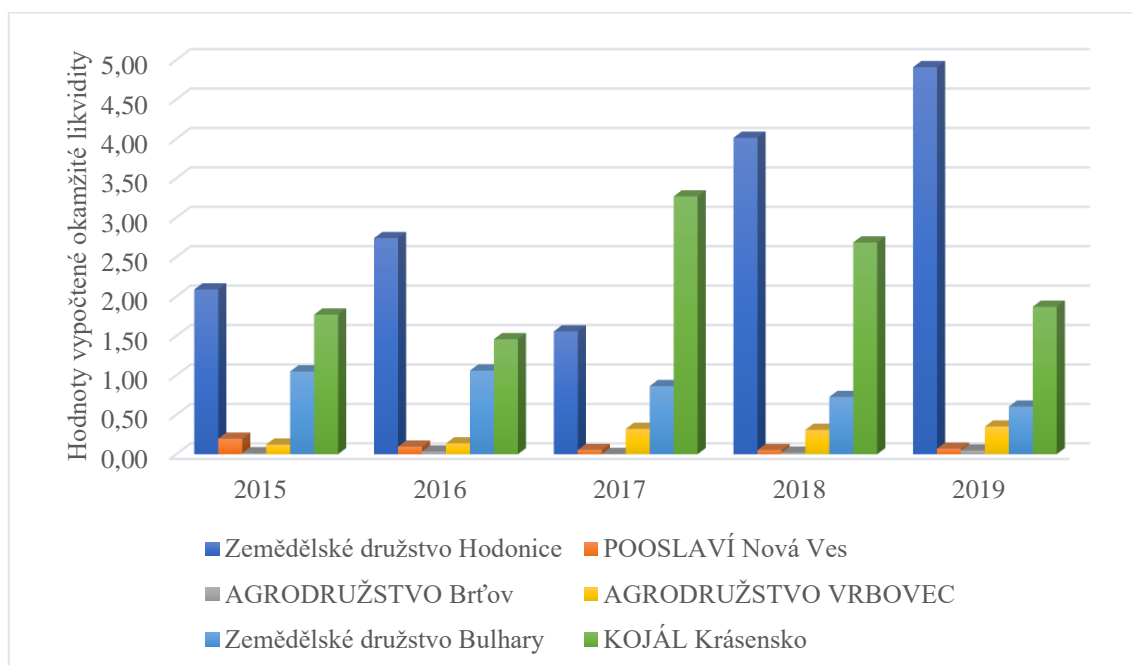
**Tabulka č. 16: Ukazatel okamžité likvidity**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Okamžitá likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	2,09	2,74	1,56	4,01	4,91
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	0,20	0,10	0,05	0,05	0,07
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	0,01	0,03	0,003	0,02	0,05
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	0,12	0,14	0,32	0,31	0,35
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	1,05	1,06	0,86	0,73	0,60
<b>KOJÁL Krásensko</b>	1,77	1,46	3,27	2,69	1,87

Analyzované družstvo u okamžité likvidity významně překračuje doporučené hodnoty. Z roku 2017 na 2018 se likvidita zvýšila více než dvojnásobně a v následujícím roce se opět zvýšila na hodnotu téměř 5. Z toho lze vyvodit, že společnost ne hospodářsky správně se svým kapitálem a nevyužívá efektivně své finanční prostředky. Rozdíl v letech 2017 a 2018 byl způsoben výrazným zvýšením peněžních prostředků na účtech. Vysokých

hodnot tohoto ukazatele dosahuje opět i KOJÁL Krásensko, které také přesahuje doporučené hodnoty. POOSLAVÍ Nová Ves má vysoké krátkodobé závazky a nízký stav peněžních prostředků na účtech, a proto dosahuje nízkých hodnot okamžité likvidity, která nestačí ani na doporučené hodnoty. Ještě nižší hodnoty má AGRODRUŽSTVO Brťov, které má opět vysoké krátkodobé závazky a nízkou hodnotu peněžních prostředků. Pokud těmto družstvům vycházejí takto nízké hodnoty okamžité likvidity, může to znamenat, že jim nebudou stačit peněžní prostředky na splacení neočekávaných výdajů. AGRODRUŽSTVO VRBOVEC vykazuje hodnoty v doporučeném rozmezí od roku 2017. V letech 2015 a 2016 bylo pod doporučeným rozmezím. Zemědělské družstvo Bulhary má v celém sledovaném období hodnoty lehce nad doporučeným rozmezím.



**Graf č. 11: Porovnání okamžité likvidity v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu č. 11 si můžeme povšimnout, že v celém sledovaném období Zemědělské družstvo Hodonice dosahuje nejvyšších hodnot tohoto ukazatele. Zároveň měla okamžitá likvidita u analyzovaného družstva zvyšující trend kromě roku 2017, kdy hodnota ukazatele poklesla. Vysokých hodnot oproti ostatním družstvům dosahuje i družstvo KOJÁL Krásensko.

### 3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se využívají při analyzování využití cizích zdrojů k financování chodu společnosti. Zadluženost společnosti je velice často sledována úvěrovými institucemi. Mezi vybrané ukazatele byly zvoleny celková zadluženost, míra zadluženosti a koeficient samofinancování, které na sebe vzájemně navazují.

#### Celková zadluženost

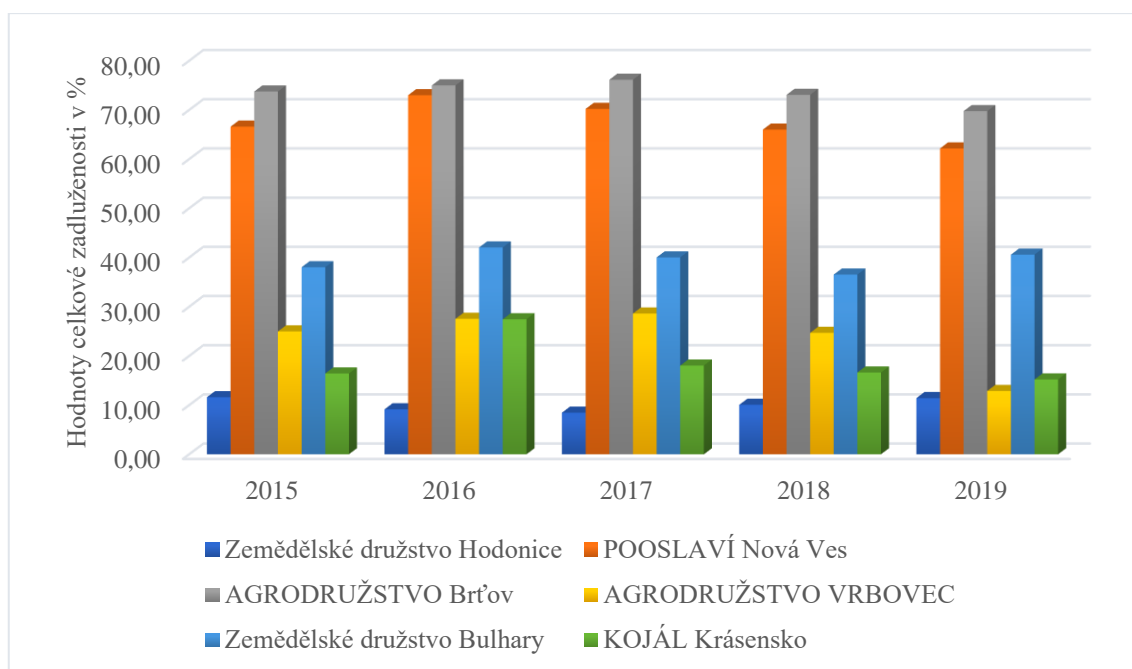
Celková zadluženost vyjadřuje, jaké množství majetku společnosti je financováno z cizích zdrojů. Doporučené hodnoty se pohybují okolo 30 až 60 %, ale také výrazně závisí na odvětví.

**Tabulka č. 17: Ukazatel celkové zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

<b>Celková zadluženost v %</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	11,60	9,13	8,47	10,06	11,42
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	66,61	72,99	70,21	65,99	62,18
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	73,74	74,98	76,13	73,07	69,75
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	24,98	27,53	28,61	24,68	12,86
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	38,02	42,05	40,03	36,53	40,57
<b>KOJÁL Krásensko</b>	16,43	27,45	18,04	16,63	15,21

Analyzované Zemědělské družstvo Hodonice má po celé sledované období nejnižší celkovou zadluženost ve srovnání s ostatními družstvy. Znamená to, že družstvo dává přednost financování z vlastních zdrojů a nemělo by problém při žádosti o úvěr, jelikož její zatížení cizími zdroji je minimální. Do roku 2017 se zadluženost mírně snižovala a od roku 2018 stoupá. Má však velice nízké výsledky i oproti doporučeným hodnotám. Nízkých hodnot dosahuje i KOJÁL Krásensko, kterému od roku 2017 zadluženost klesá. Podobně je na tom i AGRODRUŽSTVO VRBOVEC. V doporučených hodnotách se nachází Zemědělské družstvo Bulhary, které má zadluženost kolem 40 % s mírnou kolísavostí. Vysokého celkového zadlužení dosahuje AGRODRUŽSTVO Brťov i POOSLAVÍ Nová Ves. AGRODRUŽSTVO Brťov zadluženost stoupá do roku 2017 a poté mírně klesá, ale nicméně v posledním sledovaném období dosahuje hodnoty téměř 70 %. I přesto, že se družstvu v Brťově zadluženost snižuje, lze ji považovat za poměrně rizikovou. POOSLAVÍ Nová Ves na tom není příliš lépe, ale zadluženost má klesající tendenci od roku 2016.



**Graf č. 12: Porovnání celkové zadluženosti v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu č. 12 můžeme vypořadovat, že nejvyšších hodnot dosahují POOSLAVÍ Nová Ves a AGRODRUŽSTVO Brťov. Zemědělské družstvo Hodonice po celé sledované období má výrazně nižší hodnoty a drží si poměrně konstantní zadluženost kolem 10 %.

### Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti. Zabývá se tím, zda je společnost závislá na cizích zdrojích nebo jí stačí vlastní kapitál.

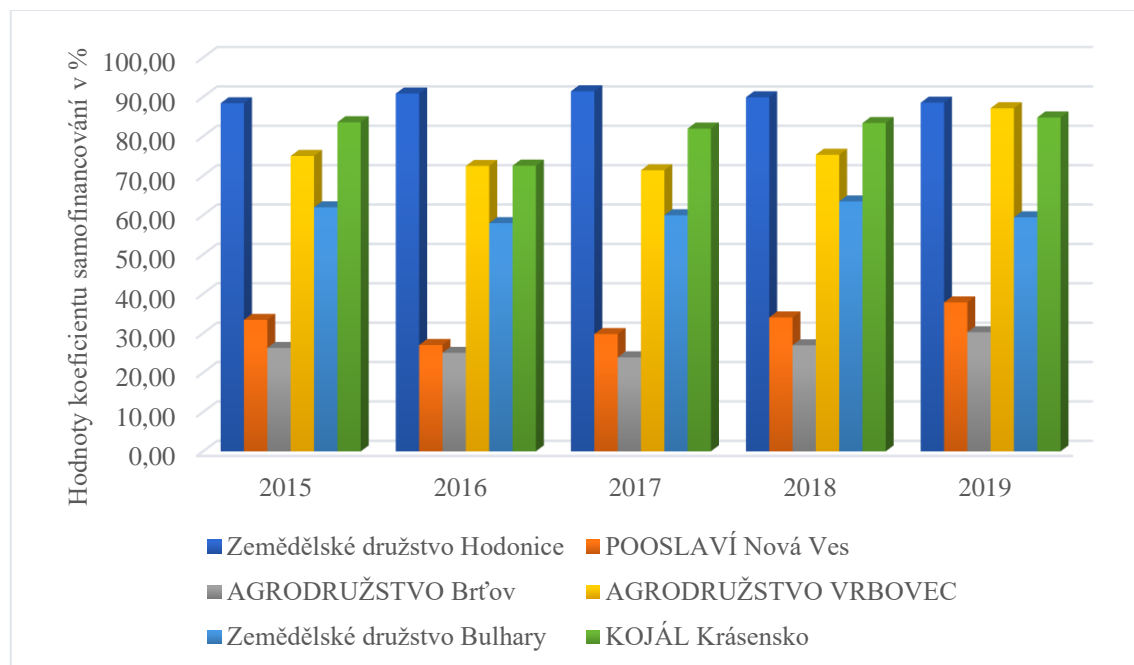
**Tabulka č. 18: Ukazatel koeficientu samofinancování**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Koeficient samofinancování v %	2015	2016	2017	2018	2019
Zemědělské družstvo Hodonice	88,40	90,87	91,43	89,91	88,55
POOSLAVÍ Nová Ves	33,39	27,01	29,79	34,01	37,82
AGRODRUŽSTVO Brťov	26,26	25,02	23,87	26,93	30,25
AGRODRUŽSTVO VRBOVEC	75,02	72,47	71,39	75,32	87,14
Zemědělské družstvo Bulhary	61,98	57,95	59,97	63,47	59,43
KOJÁL Krásensko	83,57	72,55	81,96	83,37	84,79

Oborový průměr se u koeficientu financování pohybuje v celém sledovaném období okolo 85 až 90 %. Znamená to, že Zemědělské družstvo Hodonice se nejvíce přibližuje oborovému průměru, jelikož dosahuje hodnot okolo 90 % a lze ji považovat za nezávislou

na cizích zdrojích. Vysokých hodnot tohoto ukazatele dosahuje KOJÁL Krásensko a také AGRODRUŽSTVO VRBOVEC. Zemědělské družstvo Bulhary udržuje koeficient samofinancování na poměrně dobré úrovni. Oproti tomu POOSLAVÍ Nová Ves a AGRODRUŽSTVO Brťov jsou velice finančně závislé na cizích zdrojích.



**Graf č. 13: Porovnání koeficientu samofinancování v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu lze vyčíst, že Zemědělské družstvo Hodonice si vede v celém sledovaném období nejlépe a je tedy nejméně závislé. AGRODRUŽSTVO VRBOVEC, KOJÁL Krásensko a Zemědělské družstvo Bulhary si udržují také dobrou úroveň míry samofinancování.

### **Míra zadluženosti**

Míra zadluženosti udává poměr mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem. Tento ukazatel využívají banky při rozhodování o úvěrech. Je nutné sledovat, zda má ukazatel v čase stoupající nebo klesající tendenci a také jaký je oborový průměr.

V tabulce č. 19 vidíme míru zadluženosti vyjádřenou v procentech. Oborový průměr se pohybuje u odvětví zemědělství okolo 15 %. Nejblíže je těmto výsledkům opět Zemědělské družstvo Hodonice. Družstvo nevyužívá příliš cizích zdrojů, a proto dosahuje takto nízkých hodnot. Přijatelných hodnot dosahuje i AGRODRUŽSTVO VRBOVEC, které od roku 2017 snižuje svoji míru zadluženosti. KOJÁL Krásensko má také velice příznivé hodnoty a snižujících hodnot dosahuje od roku 2016. POOSLAVÍ Nová Ves

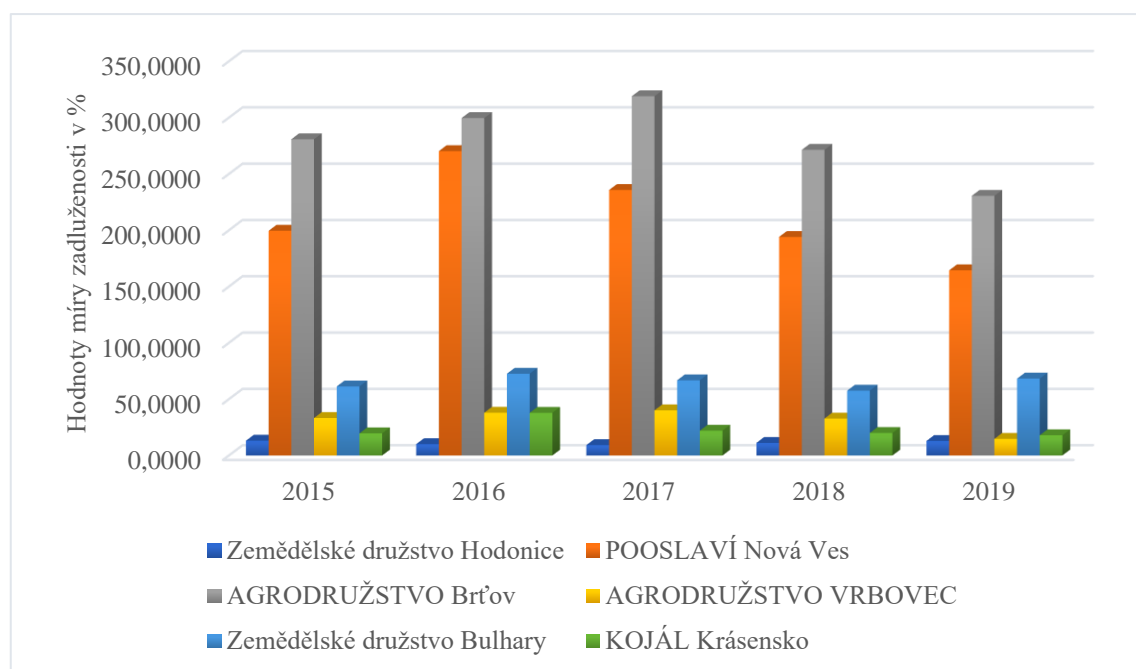
a AGRODRUŽSTVO Brťov dosahují nejvyšších hodnot, což značí vysokou zadluženost a s tím spojené potíže při žádosti o úvěr.

**Tabulka č. 19: Ukazatel míry zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Míra zadluženosti v %	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	13,12	10,05	9,27	11,19	12,90
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	199,51	270,29	235,71	194,06	164,38
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	280,76	299,61	318,99	271,37	230,57
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	33,31	37,99	40,08	32,78	14,75
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	61,33	72,55	66,74	57,56	68,26
<b>KOJÁL Krásensko</b>	19,66	37,84	22,01	19,95	17,94

I v grafu č. 14 můžeme vidět na první pohled vysoké hodnoty u družstev v Nové Vsi a také v Brťově. Tyto dvě družstva mají oproti ostatním družstvům vysokou míru zadluženosti. Je to způsobeno financováním převážně z cizích zdrojů.



**Graf č. 14: Porovnání míry zadluženosti v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3.4 Ukazatele řízení aktiv

Ukazatele aktivity se zaměřují na schopnost využít svá aktiva. Pokud by společnost měla nedostatek aktiv, může přijít o ušlé příležitosti, které by mohly vzniknout. Naopak pokud

bude mít aktiv nadbytek, můžou vznikat přebytkové náklady na skladování. Mezi vybrané ukazatele řízení aktiv patří obrat celkových aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

### **Obrat celkových aktiv**

Ukazatel obratu celkových aktiv vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva v podniku obrátí. Obrat celkových aktiv by měl být co nejvyšší, avšak minimálně by měl dosahovat hodnoty 1. Záleží však i na odvětví. Nízká hodnota ukazatele vyjadřuje nízkou vybavenost v majetkové oblasti, která způsobuje neefektivní využívání majetku.

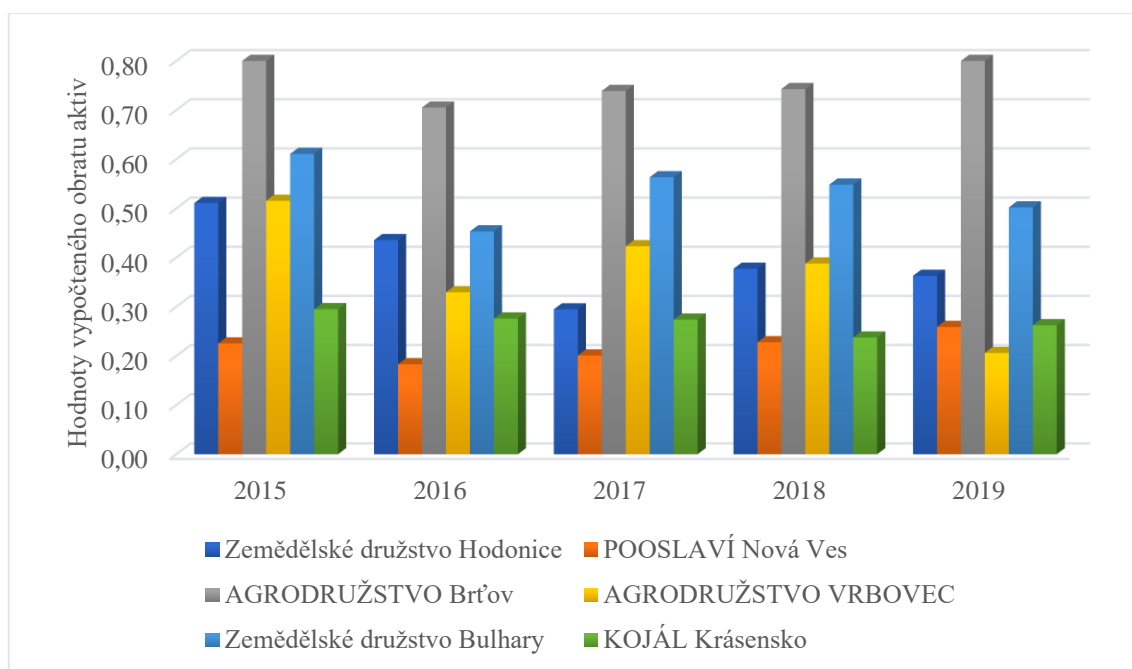
**Tabulka č. 20: Ukazatel obratu celkových aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

<b>Obrat celkových aktiv</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	0,51	0,44	0,29	0,38	0,36
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	0,23	0,18	0,20	0,23	0,26
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	0,80	0,70	0,74	0,74	0,81
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	0,52	0,33	0,42	0,39	0,21
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	0,61	0,45	0,56	0,55	0,50
<b>KOJÁL Krásensko</b>	0,29	0,28	0,27	0,24	0,26

Oborový průměr u zemědělství se pohybuje okolo 0,25 až 0,3, jelikož družstva většinou vlastní velké množství dlouhodobého majetku. Doporučené hodnoty se pohybují nad hodnotou 1, což žádné z družstev nedosahuje. Je to právě způsobeno odvětvím. Zemědělské družstvo Hodonice vykazuje klesající tendenci obratu celkových aktiv až na rok 2018, kdy ukazatel mírně vzrostl. Družstvo využívá ke každodenním činnostem mnoho dlouhodobého majetku, mezi který patří zemědělské stroje, orná půda, pozemky, které slouží k propachtování a další. Z těchto důvodů nemá příliš vysoký obrat celkových aktiv jako mají ostatní odvětví. Zemědělskému družstvu POOSLAVÍ Nová Ves se ukazatel zvyšuje od roku 2016. Podobně je tomu tak i u AGRODRUŽSTVA Brťov. AGRODRUŽSTVO VRBOVEC a Zemědělské družstvo Bulhary zaznamenávají snižování obratu celkových aktiv kromě roku 2017, kdy jim obrat mírně vzrostl.

Z grafu č. 15 lze vyvodit, že nejvyšších hodnot dosahuje po celé sledované období AGRODRUŽSTVO Brťov, které má poměrně stabilní výsledky. Nejnižší hodnoty obratu celkových aktiv má v prvních čtyřech letech POOSLAVÍ Nová Ves a v posledním roce vykazuje nejnižší obrat AGRODRUŽSTVO VRBOVEC.



**Graf č. 15: Porovnání obrátu aktiv v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Doba obrátu zásob

Doba obrátu zásob vyjadřuje průměrný počet dní, po které jsou zásoby v podniku drženy až do jejich prodeje nebo spotřeby. Hodnota ukazatele se porovnává v čase.

**Tabulka č. 21: Ukazatel doby obrátu zásob**

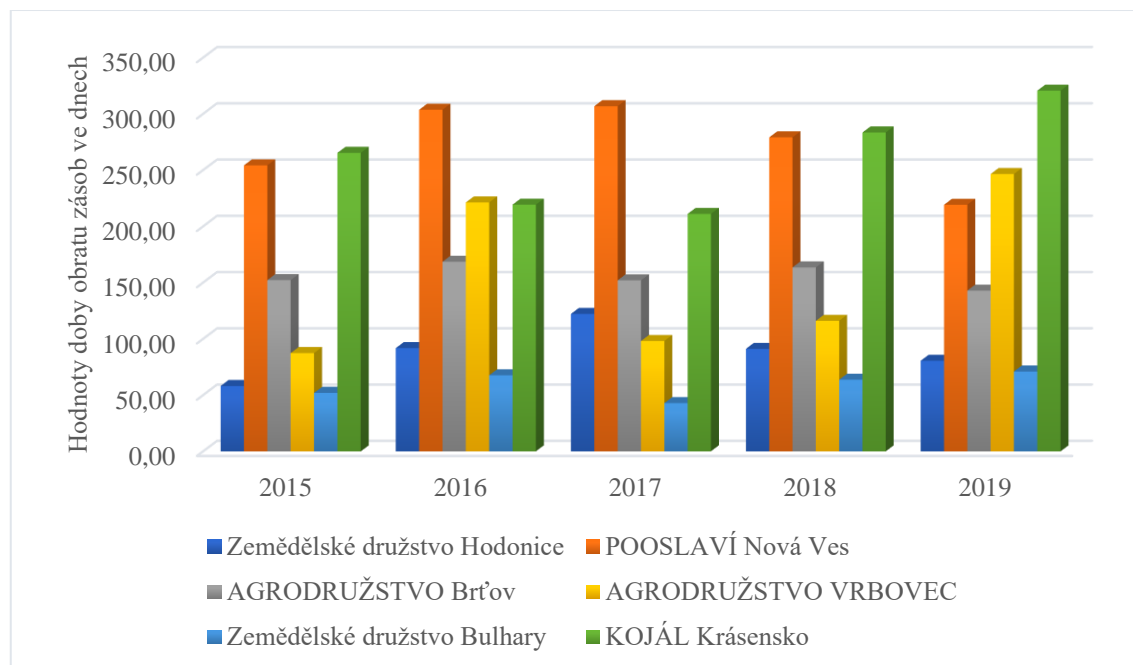
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Doba obrátu zásob ve dnech	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	58,07	91,78	122,18	91,05	80,47
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	254,18	303,64	306,79	279,10	219,15
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	152,21	168,51	152,01	163,48	142,86
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	87,39	221,28	98,08	116,02	246,52
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	52,00	67,59	42,88	63,65	70,98
<b>KOJÁL Krásensko</b>	265,32	219,27	211,04	283,45	320,57

Dle tabulky č. 21 můžeme vidět, že Zemědělské družstvo Hodonice dosahuje velice nízkých hodnot oproti konkurenci a nižších výsledků dosahuje jen Zemědělské družstvo Bulhary. Nejvyšších hodnot Zemědělské družstvo Hodonice dosahuje v roce 2017, kdy jsou zásoby vázány v podniku 122 dní, než dojde k jejich prodeji nebo případně spotřebě. Od roku 2017 má ukazatel klesající trend a zásoby se tak mění rychleji a nedrží je zbytečně dlouho na skladě. Velice vysokých hodnot dosahují družstva POOSLAVÍ Nová



Ves a KOJÁL Krásensko, které v celém sledovaném období dosahují hodnot nad 200 dní. Družstva tak drží zbytečně velké množství zásob a neefektivně s nimi hospodaří. Příznivých hodnot nedosahuje ani AGRODRUŽSTVO Brťov, které dosahuje doby obratu zásob v rozmezí 140 až 170 dní.



**Graf č. 16: Porovnání doby obratu zásob v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu č. 16 můžeme na první pohled vypořadovat, že vysokých hodnot dosahují POOSLAVÍ Nová Ves, KOJÁL Krásensko i AGRODRUŽSTVO Brťov. AGRODRUŽSTVO VRBOVEC v posledním sledovaném roce zvýšilo svoji dobu obratu zásob o dvojnásobek v důsledku zvýšení stavu výrobků a zároveň došlo v tomto roce i ke snížení tržeb. Nejnížší výsledky tohoto ukazatele mělo od roku 2015 až po rok 2019 Zemědělské družstvo Bulhary.

### **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek vyjadřuje počet dnů, během kterých dojde k splacení krátkodobých pohledávek. Doba obratu pohledávek by se měla srovnávat se splatností faktur a pokud je delší, znamená to, že odběratelé neplatí své dluhy včas.

V tabulce č. 22 jsou zpracovány doby obratu pohledávek všech analyzovaných družstev vyjádřené ve dnech. Zemědělské družstvo Hodonice vykazuje poměrně vysoké hodnoty ukazatele a v letech 2016 a 2018 dosahuje dokonce nejvyšších hodnot doby obratu

pohledávek ze všech konkurentů. V roce 2018 činí ukazatel 192 dní, což znamená, že ode dne, kdy vznikne pohledávka až po její splacení uběhne 192 dní. Společnost má u běžných pohledávek, jako jsou mechanizační práce nebo doprava, splatnost od 14 dní do 30 dní. V případě prodeje obilovin bývá doba splatnosti 60 dní. Společnosti ZNOVÍN ZNOJMO, a.s. prodává družstvo hrozny a jejich pohledávka je rozdělena do deseti splátek, které jsou rozděleny od 1.1. roku, kdy společnost nakoupí od Zemědělského družstva Hodonice hrozny až do 31.10. roku následujícího. Podobně je tomu tak i u cukrovky, která se ale počítá v procentech. V důsledku těchto vysokých dob splatnosti družstvo vykazuje takto vysoké hodnoty.

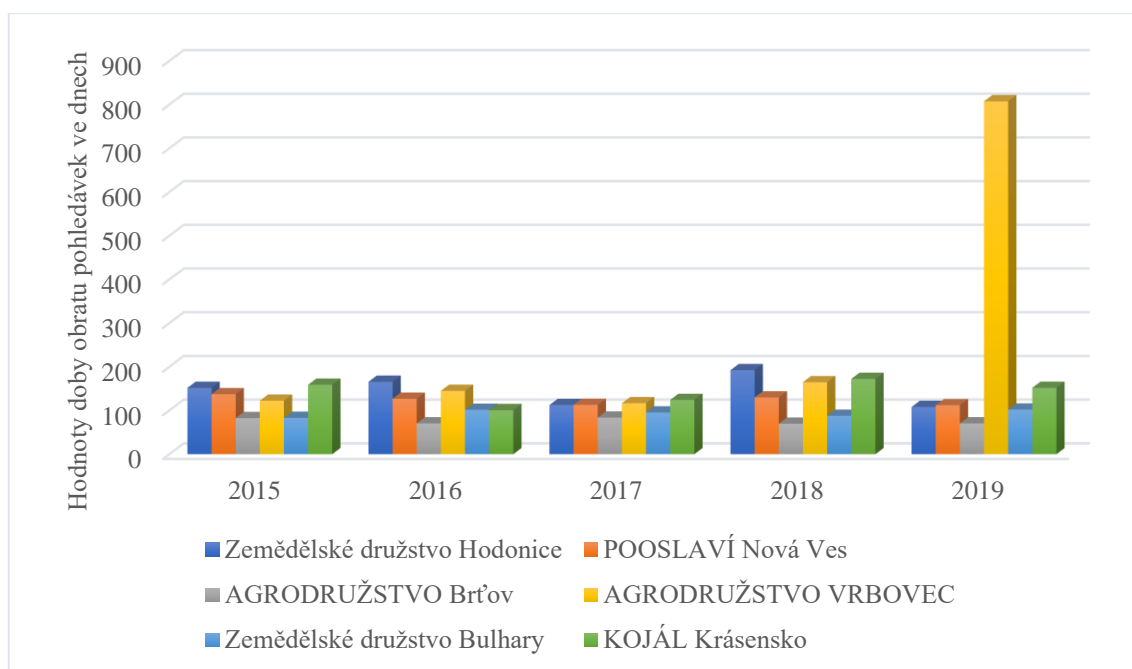
Nejvyšší hodnoty dosahuje AGRODRUŽSTVO VRBOVEC v roce 2019, kdy doba splatnosti pohledávek činí 807 dní, což je opravdu vysoké číslo, které je způsobené vysokým nárůstem jiných pohledávek. Nejlepších výsledků dosahuje AGRODRUŽSTVO Brťov, kterému se hodnoty pohybují kolem 70 až 80 dní po celé sledované období.

**Tabulka č. 22: Ukazatel doby obratu pohledávek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Doba obratu pohledávek ve dnech	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	151,86	165,68	112,57	192,30	108,19
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	137,30	126,98	112,92	129,98	112,02
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	82,71	70,65	83,83	69,77	70,64
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	122,35	144,97	116,78	164,80	807,74
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	83,11	101,69	95,66	87,81	102,19
<b>KOJÁL Krásensko</b>	158,94	100,93	124,21	172,29	151,92

Z grafu č. 17 můžeme vypožorovat vysoký nárůst doby obratu pohledávek v roce 2019 u družstva ve Vrbovci. Také si lze všimnout poměrně vysokého nárůstu u doby obratu v roce 2018 u Zemědělského družstva Hodonice. Analyzovaná družstva mají kolísavý vývoj doby obratu pohledávek.



**Graf č. 17: Porovnání doby obratu pohledávek 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Doba obratu závazků

Doba obratu závazků se zaměřuje na to, za jak dlouho je společnost schopna splatit své závazky dodavatelům. Doba obratu závazků by měla být minimálně stejně vysoká jako doba obratu pohledávek.

**Tabulka č. 23: Ukazatel doby obratu závazků**

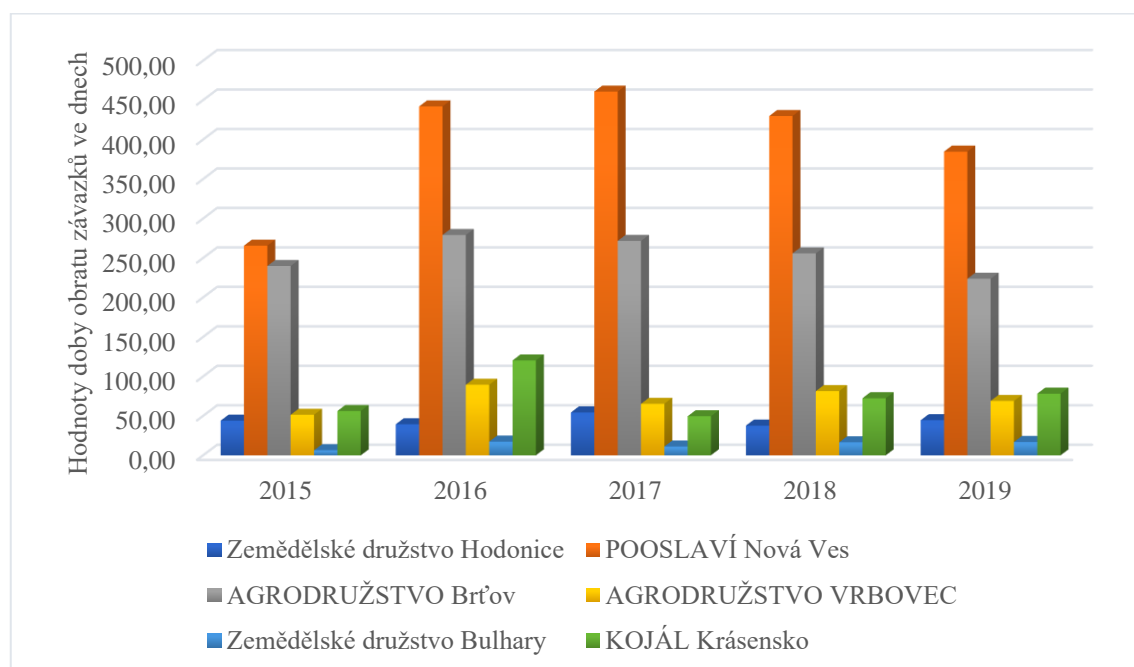
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Doba obratu závazků ve dnech	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	43,91	39,36	54,34	37,60	44,48
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	265,61	442,01	460,74	429,85	384,71
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	239,80	279,11	271,62	255,82	223,68
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	51,37	89,41	65,25	81,39	68,87
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	6,43	17,33	11,21	16,50	16,92
<b>KOJÁL Krásensko</b>	56,14	120,21	49,55	72,29	78,11

Mělo by platit pravidlo, že doba obratu závazků je vyšší než doba obratu pohledávek, avšak pravidlo platí pouze u POOSLAVÍ Nová Ves a AGRODRUŽSTVA Brťov. POOSLAVÍ Nová Ves má od roku 2016 doby splatnosti vyšší než jeden rok, což může vést ke špatným vztahům s jejich dodavateli, kteří by případně mohli i ukončit spolupráci s družstvem. Záleží však také na dohodnutých dobách splatnosti s dodavateli, jelikož

vysoké hodnoty mohou znamenat pouze výhodnější doby splatnosti faktur. AGRODRUŽSTVO Brťov vykazuje také vysoké výsledky, ale od roku 2016 své závazky splácí rychleji. Velice nízkých hodnot dosahuje Zemědělské družstvo Bulhary, u kterého se doby splatnosti pohybují od 6 do 17 dnů. I Zemědělské družstvo Hodonice platí své závazky rychle a hodnoty se pohybují od 37 do 54 dnů, což jsou mnohem menší hodnoty, než je jejich doba obratu pohledávek.

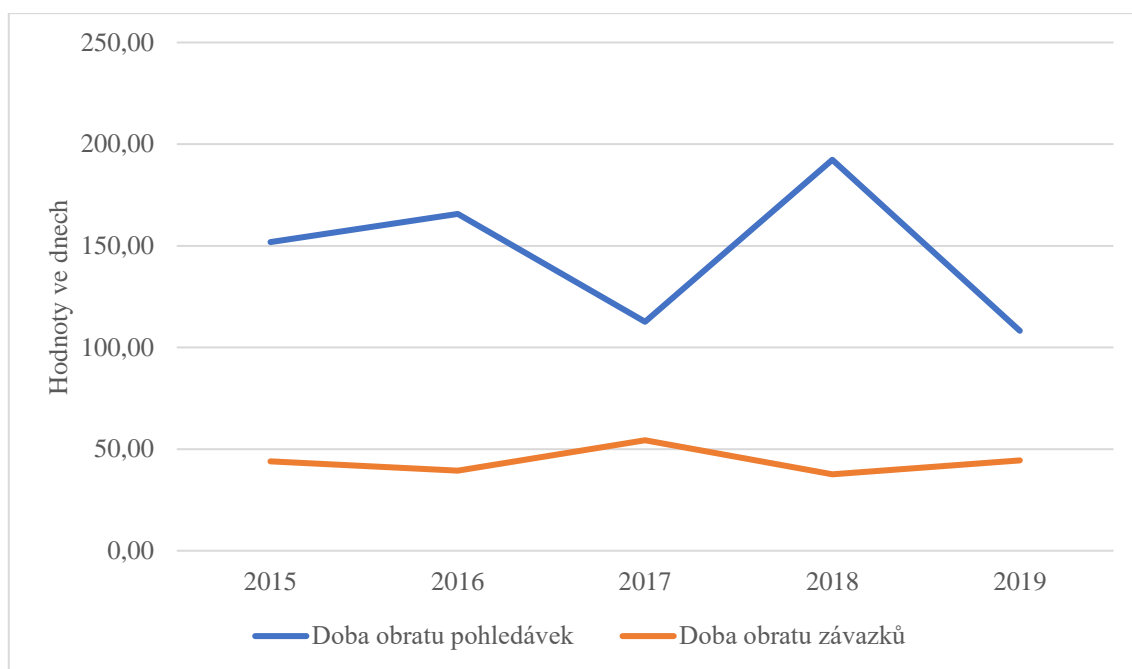
V grafu č. 18 můžeme sledovat vysoké hodnoty doby obratu závazků u družstva POOSLAVÍ Nová Ves, které vykazuje nejvyšší hodnoty po celé sledované období. Vysokých hodnot tohoto ukazatele dosahuje i AGRODRUŽSTVO Brťov. Nejnižších hodnot dosahuje po celé sledované období Zemědělské družstvo Bulhary, které splácí své závazky velice rychle. Průměrně splatí své závazky za necelých 14 dní.



**Graf č. 18: Porovnání doby obratu závazků v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu č. 19 je zřejmé, že doba obratu závazků je výrazně nižší, než je doba obratu pohledávek, i přesto, že doba obratu závazků by měla být vyšší nebo alespoň stejně vysoká jako doba obratu pohledávek. V roce 2018 doba obratu pohledávek převyšuje dobu obratu závazků 5krát. V ostatních obdobích není rozdíl těchto dvou ukazatelů o moc příznivější. Nejnižší rozdíl nastal v roce 2017, kdy rozdíl mezi dobou obratu závazků a dobou obratu pohledávek činí 58 dní.



**Graf č. 19: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků u ZD Hodonice**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3.5 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability se zaměřují na zisk společnosti, který se dává do poměru s položkami účetních výkazů. Rentabilita vypovídá o schopnosti podniku tvořit nové zdroje. Pro výpočty jsou zvoleny rentabilita tržeb, rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita investovaného kapitálu.

#### Rentabilita tržeb

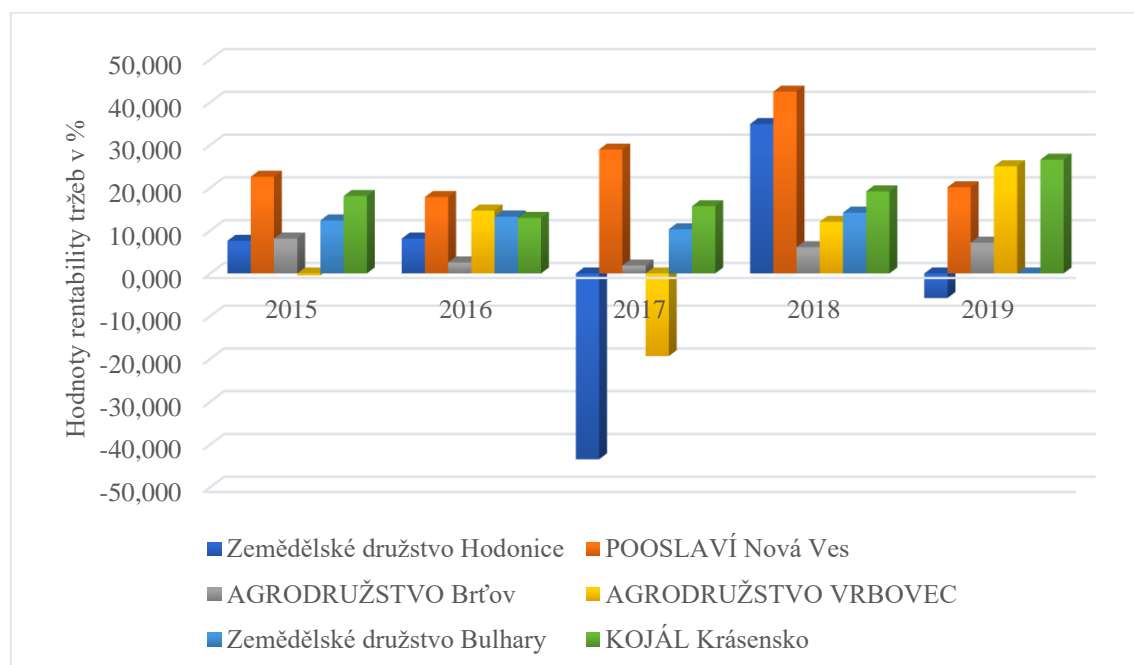
Rentabilita tržeb se zaměřuje na efektivnost společnosti. Tento ukazatel by měl mít vzrůstající tendenci a říká nám, kolik vykáže společnost zisku z 1 Kč tržeb.

**Tabulka č. 24: Ukazatel rentability tržeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

ROS v %	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	7,65	8,16	-43,44	34,93	-5,73
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	22,61	17,88	28,97	42,52	20,16
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	8,17	2,60	1,86	6,15	7,21
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	-0,45	14,71	-19,33	12,08	25,06
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	12,40	13,32	10,34	14,22	0,003
<b>KOJÁL Krásensko</b>	18,10	13,01	15,72	19,20	26,60

Zemědělské družstvo Hodonice má nejvyšší hodnoty rentability tržeb v roce 2018, kdy dosahuje celkově druhých nejlepších hodnot v tomto roce. V ostatních letech se podniku nevede tak příznivě. V roce 2017 a 2019 vycházejí hodnoty tohoto ukazatele v záporných hodnotách, jelikož v těchto letech družstvo vykázalo záporný výsledek hospodaření. Družstvo v roce 2017 i 2019 mělo finanční problémy, jelikož přetrvávalo nepříznivé počasí pro zemědělství, které výrazně ovlivnilo kvalitu produktů, a tedy i samotnou výši tržeb. Avšak i oborový průměr se v roce 2019 snížil a dosahoval hodnot pouze 2,88 %, z čehož vyplývá, že v tomto roce se celému odvětví nevedlo příliš příznivě. Nejlepších hodnot dosahuje po celé sledované období POOSLAVÍ Nová Ves kromě roku 2019, kdy nejvyšších výsledků dosáhlo družstvo KOJÁL Krásensko. Záporné hodnoty ukazatele rentability tržeb vykázalo i AGRODRUŽSTVO VRBOVEC.



**Graf č. 20: Porovnání rentability tržeb v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu č. 20 můžeme vidět velký propad ukazatele rentability tržeb u Zemědělského družstva Hodonice v roce 2017, kdy rentabilita dosahovala -43 %. Špatných výsledků v tomto roce dosáhlo i AGRODRUŽSTVO VRBOVEC. Zemědělské družstvo Hodonice vykazovalo zápornou hodnotu tohoto ukazatele i v roce 2019. Velice dobrých výsledků si lze všimnout u družstva POOSLAVÍ Nová Ves, které má po celé sledované období příznivé hodnoty ukazatele.

### Ukazatel rentability aktiv

Rentabilita aktiv je označována jako významné měřítko rentability společnosti. Vyjadřuje efektivnost společnosti vytvářet zisk z jejich aktiv.

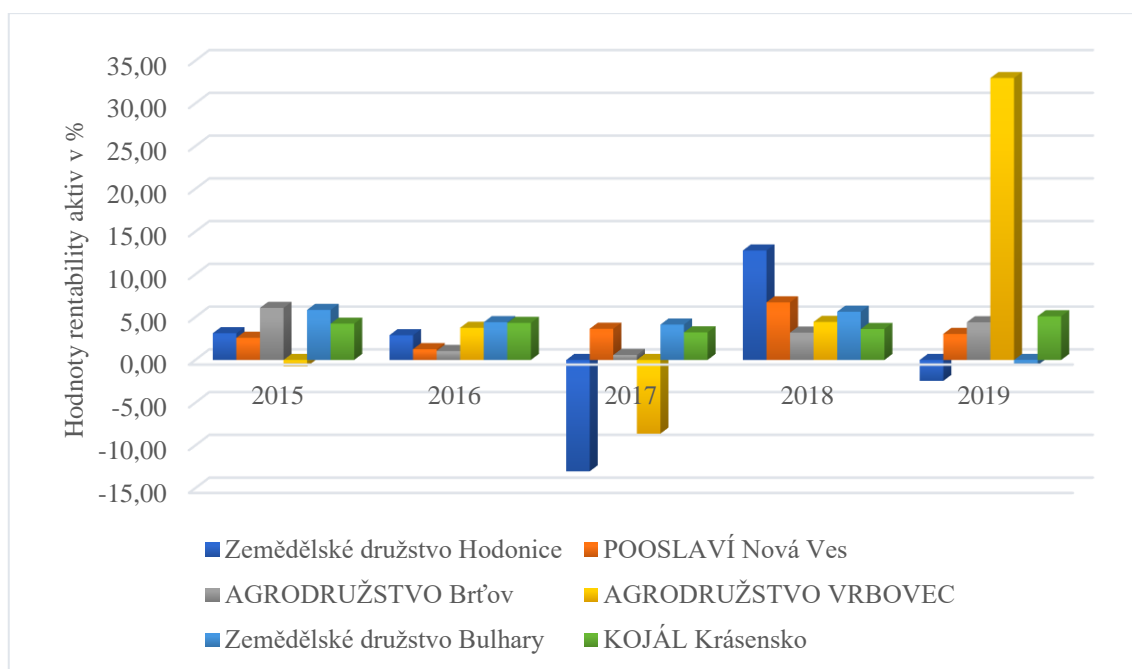
**Tabulka č. 25: Ukazatel rentability aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

ROA v %	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	3,13	2,90	-13,02	12,81	-2,44
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	2,60	1,27	3,65	6,74	3,05
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	6,09	1,06	0,59	3,20	4,41
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	-0,75	3,77	-8,61	4,45	32,98
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	5,86	4,42	4,14	5,65	-0,62
<b>KOJÁL Krásensko</b>	4,25	4,34	3,23	3,63	5,11

Rentabilita celkových aktiv u Zemědělského družstva Hodonice opět výrazně klesla v roce 2017 a 2019, kdy byl výsledek hospodaření v záporných hodnotách. Nejlépe si vedlo družstvo v roce 2018, kdy rentabilita aktiv činila 12,81 %. V tomto roce dosáhla nejvyšších hodnot ze všech a využívala tak efektivně svá aktiva. Oborový průměr opět vychází v posledním sledovaném roce velice nízký. Konkrétně se jedná o hodnotu 0,78 %. Nejvyšší hodnoty rentability aktiv má AGRODRUŽSTVO VRBOVEC v roce 2019, kdy jejich rentabilita dosahuje téměř 33 %. Nárůst byl zapříčiněn vysokým zvýšením výsledku hospodaření po zdanění, který byl oproti předešlému roku desetinásobný. Avšak v roce 2015 a 2017 vykazují opět záporné hodnoty ukazatele. Kladných hodnot dosahovalo Zemědělské družstvo Bulhary, které však v posledním sledovaném roce vykázalo záporná čísla. Poměrně stabilní hodnoty ukazatele rentability aktiv dosahuje společnost KOJÁL Krásensko.

Z grafu č. 21 lze vypožorovat na první pohled vysoký nárůst rentability aktiv u AGRODRUŽSTVA VRBOVEC v roce 2019. Nárůst byl způsoben výnosy z podílů, které činily téměř 80 milionů Kč. V letech 2017 a 2019 Zemědělskému družstvu Hodonice vychází rentabilita aktiv v záporných hodnotách, zatímco v roce 2018 vykazuje nejlepší výsledky tohoto ukazatele ze všech družstev. Je to zapříčiněno zvýšením tržeb z prodeje vlastních výrobků a také jinými provozními výnosy, které byly oproti ostatním rokům dvojnásobné.



**Graf č. 21: Porovnání rentability aktiv v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel ziskovosti vlastního kapitálu vyjadřuje míru ziskovosti, která vychází z vlastního kapitálu. Ukazatel je významný pro vlastníky i investory.

**Tabulka č. 26: Ukazatel rentability vlastního kapitálu**

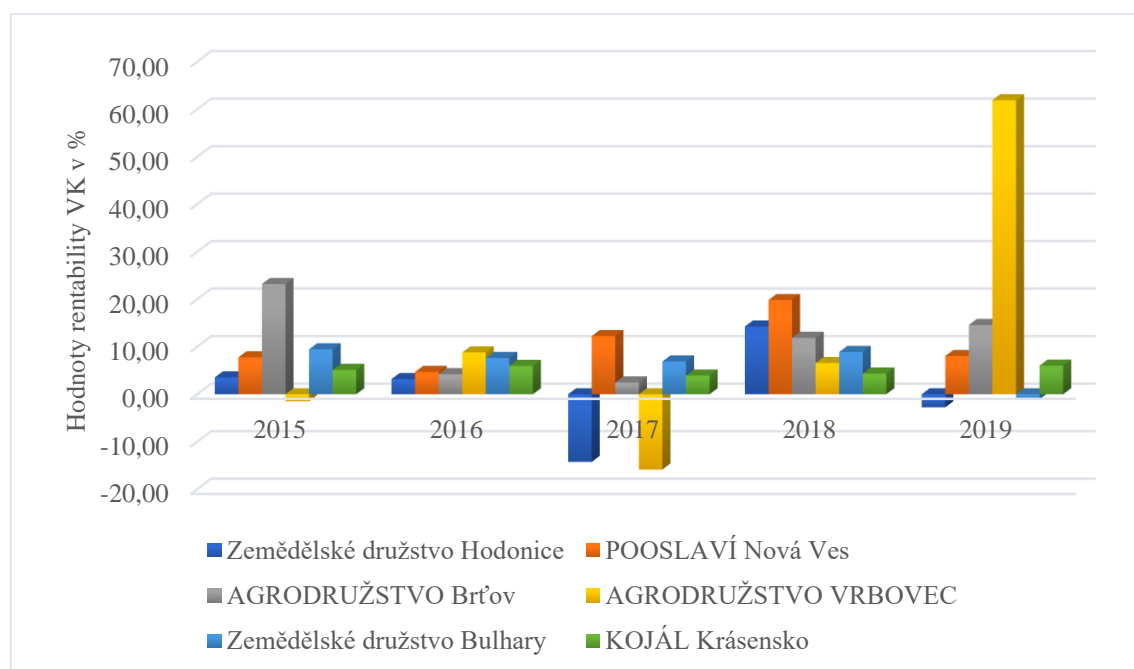
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

ROE v %	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	3,54	3,19	-14,24	14,25	-2,75
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	7,78	4,70	12,25	19,83	8,05
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	23,20	4,23	2,49	11,89	14,59
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	-1,47	8,80	-15,85	6,58	61,91
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	9,46	7,63	6,91	8,90	-1,04
<b>KOJÁL Krásensko</b>	5,13	5,98	3,94	4,35	6,03

Oborový průměr klesl v roce 2018 na 2,60 % a v roce 2019 dokonce až na hranici se zápornými čísly a to 0,42 %. Z těchto údajů vyplývá, že se zemědělství v posledních letech příliš nedaří. I přesto, že je oborový průměr takto nízký, má Zemědělské družstvo Hodonice hodnoty v roce 2019 ještě nižší a má celkově nejnižší výsledek ze všech konkurenčních družstev. V roce 2018 má naopak nejvyšší hodnoty za celé své sledované období. Vlivem kladného působení finanční páky má ROE vyšší výsledky než ROA



kromě let 2017 a 2019, které byly pro firmu ztrátové. U rentability vlastního kapitálu se vede dobře družstvům POOSLAVÍ Nová Ves, AGRODRUŽSTVO Brťov i KOJÁL Krásensko, jelikož jsou v celém sledovaném období ziskové. AGRODRUŽSTVO VRBOVEC vykazuje v roce 2015 a 2017 záporné hodnoty a v roce 2019 má nejvyšší hodnotu, jelikož se v tomto ukazateli počítá s EAT, který je u tohoto družstva výrazně ovlivněn finančním výsledkem hospodaření. Dosahuje hodnot téměř 62 %. Zemědělské družstvo Bulhary dosahuje konstantních hodnot okolo 7 až 10 %. Avšak v posledním sledovaném roce vykazuje zápornou hodnotu ukazatele ROE a to -1,04 %.



**Graf č. 22: Porovnání rentability vlastního kapitálu v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu vidíme v roce 2015 výrazný náskok v ROE u AGRODRUŽSTVA Brťov, které má hodnoty přesahující 20 %. V roce 2017 lze pozorovat propad rentability vlastního kapitálu u AGRODRUŽSTVA VRBOVEC i u Zemědělského družstva Hodonice způsobený zápornými výsledky hospodaření po zdanění. V roce 2019 na první pohled vidíme vysoké navýšení ROE u AGRODRUŽSTVA VRBOVEC.

### **Rentabilita investovaného kapitálu**

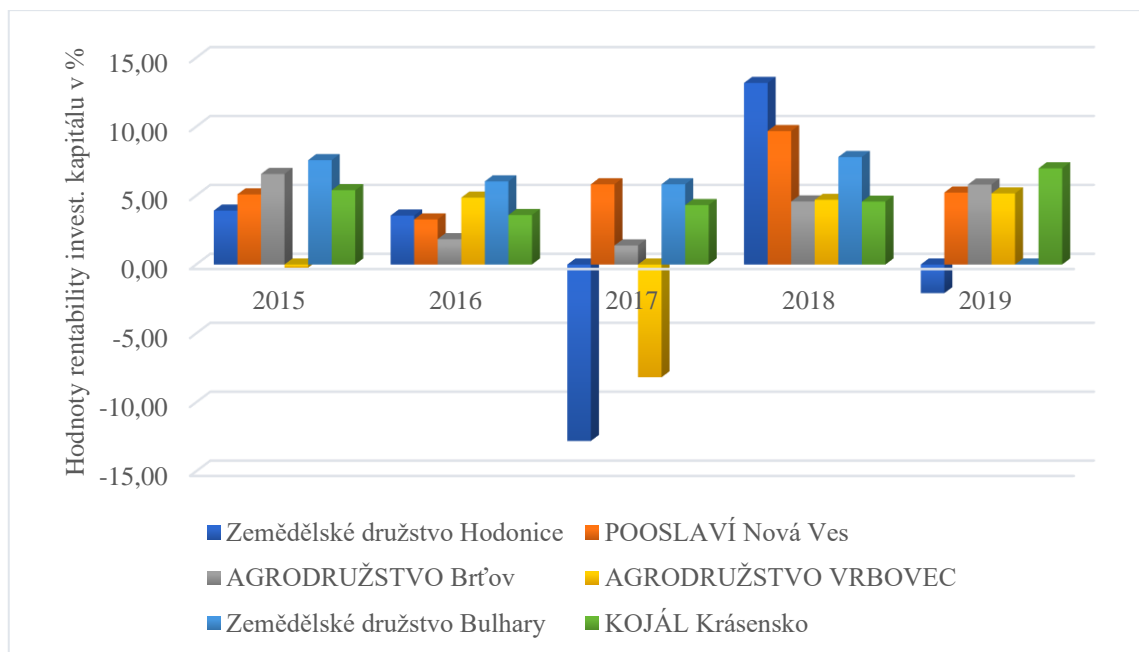
Ukazatel rentability vloženého kapitálu hodnotí celkovou podnikatelskou činnost společnosti. Vypovídá o efektivním hospodaření společnosti vzhledem k celkovému kapitálu.

**Tabulka č. 27: Ukazatel rentability investovaného kapitálu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

ROI v %	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Zemědělské družstvo Hodonice</b>	3,91	3,55	-12,80	13,17	-2,08
<b>POOSLAVÍ Nová Ves</b>	5,09	3,27	5,82	9,68	5,22
<b>AGRODRUŽSTVO Brťov</b>	6,57	1,84	1,38	4,57	5,80
<b>AGRODRUŽSTVO VRBOVEC</b>	-0,23	4,85	-8,18	4,69	5,16
<b>Zemědělské družstvo Bulhary</b>	7,57	6,03	5,82	7,80	0,002
<b>KOJÁL Krásensko</b>	5,39	3,59	4,31	4,56	6,98

Hodnoty Zemědělského družstva Hodonice vycházejí v roce 2017 i 2019 záporně. V roce 2017 vykazuje družstvo nejnižší hodnotu ze všech družstev. Způsobeno je to opět zápornou hodnotou provozního výsledku hospodaření, což způsobuje i zápornou hodnotu rentability investovaného kapitálu. V roce 2018 však vycházejí hodnoty naopak nejlépe. Ziskově vycházejí čísla družstvům POOSLAVÍ Nová Ves, AGRODRUŽSTVO Brťov i KOJÁL Krásensko, které po celé sledované období dosahují kladných hodnot. Zemědělskému družstvu Bulhary v posledním sledovaném roce vycházejí hodnoty velice blízko nule, jelikož provozní výsledek hospodaření družstvu v tomto roce vychází 2 000 Kč. Stejně jako v ostatních sledovaných rentabilitách AGRODRUŽSTVU VRBOVEC vycházejí záporné hodnoty v letech 2015 a 2017, kdy mělo záporný EBIT.



**Graf č. 23: Porovnání rentability investovaného kapitálu v období 2015–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu č. 23 můžeme na první pohled vidět nízký výsledek rentability investovaného kapitálu u AGRODRUŽSTVA VRBOVEC v roce 2015 oproti ostatním společnostem. V roce 2017 opět vycházejí velice špatně hodnoty družstvům Zemědělské družstvo Hodonice a AGRODRUŽSTVU VRBOVEC. Tento negativní výsledek se Zemědělskému družstvu Hodonice drží i v roce 2019. V roce 2018 dosahuje však nejlepších výsledků.

### **3.4 Shrnutí výsledků analýz**

Pro účely diplomové práce jsem zvolila společnost Zemědělské družstvo Hodonice č.p. 258, družstvo, jehož vznik je datován k roku 1947. Družstvo se zabývá převážně zemědělstvím a obdělávají 1 700 hektarů orné a zemědělské půdy. Zaměřují se na pěstování ječmene, řepky, řepy cukrovky nebo například kukuřice na zrna. Vyrábějí také vlastní vína se značkou Tasovické vinařství. Odběrateli družstva jsou převážně české společnosti nebo soukromníci sídlící v okolí družstva, a proto jsou konkurenční společnosti zvoleny z Jihomoravského kraje.

Konkurenti jsou vybráni pomocí databáze Orbis Europe, kde je určeno několik kritérií, aby zvolené společnosti byly velikostně podobné analyzované společnosti. Zvoleny jsou střední podniky s typem společnosti družstvo nacházející se v Jihomoravském kraji a pouze aktivní společnosti se zaměstnanci mezi 35 až 70. Nejdůležitějším kritériem byla klasifikace dle CZ NACE. Zemědělské družstvo Hodonice spadá pod kategorii A, přesněji kód 0150 – Smíšené hospodářství.

Zemědělskému družstvu Hodonice byly v rámci diplomové práce zhotoveny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Tyto analýzy byly zpracovány v rámci omezeného množství informací a byly především provedeny pomocí účetních výkazů a rozhovorů se zaměstnanci družstva.

Z analýzy PESTLE lze vyvodit, že dle sociálních faktorů ovlivňuje družstvo vývoj nezaměstnanosti, který je spojený s průměrnou mzdou. Průměrná mzda se každým rokem zvyšuje, a tak budou lidé více utrácet. I přesto, že pandemie ovlivnila vývoj celkové nezaměstnanosti, která se zvýšila, v oblasti zemědělství se zaměstnanost nijak nezměnila. Lze ji považovat za stabilní a Zemědělské družstvo Hodonice nemá aktuálně problém s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Dle politických a legislativních faktorů lze

vyvodit, že nejvíce ovlivnila rok 2020 pandemie, kdy došlo k velkému poklesu ekonomické aktivity u většiny odvětví ve světě i v ČR. Avšak družstvo nepředpokládá, že COVID-19 bude mít významný vliv v jeho oboru podnikání. Družstvo také ovlivňuje další nárůst minimální mzdy. Minimální mzda se zvýšila na 15 200 Kč za měsíc. Je nutné, aby dodržovalo také zákony a nařízení od vlády České republiky a musejí také sledovat změny těchto zákonů a přizpůsobovat se jim. U ekonomických faktorů byla analyzována míra inflace a také HDP, jelikož tyto ukazatele mohou mít výrazný vliv na činnosti podniku. HDP se v posledním sledovaném roce snížilo, což je zapříčiněno především snižující se poptávkou ze zahraničí a také pandemií, která postihla celý svět. U technologických faktorů se společnost zaměřuje na technologické trendy v oboru, aby byla dostatečně konkurenceschopná. Investují do modernějšího vybavení, čímž jsou pneumatické lisy nebo například deskový filtr na víno. Ke zjednodušení práce zaměstnanců se využívají ruční elektrické nůžky, kultivátor nebo například mulčovač bylinné vegetace. Družstvo klade také patřičný důraz na ekologické faktory. Ve vinicích využívají biologickou ochranu rostlin a jsou také součástí systému integrované produkce vinné révy. Aplikaci pesticidů provádějí v nočních hodinách, aby vznikla ochrana necílových organismů.

Dle Porterova modelu pěti sil lze vyvodit, že v odvětví zemědělství existuje velké množství konkurenčních podniků, kde však nepanuje příliš velký boj na rozdíl od ostatních odvětví. Konkurenčními společnostmi jsou především ostatní zemědělská družstva v okrese Znojmo a v celém Jihomoravském kraji. Zemědělské družstvo Hodonice se zabývá kromě rostlinné výroby i opravami dopravních prostředků, dopravou nebo výrobou a prodejem vína a pokud by se nevedlo příznivě některé z jednotlivých činností podnikání, nemusí se bát o další setrvání podniku, jelikož není závislý pouze na jedné činnosti. Riziko vstupu nových konkurentů na trh není příliš vysoké, jelikož společnosti vytváří v okrese Znojmo velmi silné konkurenční prostředí. Pokud by však některá společnost chtěla vstoupit na tento fungující trh, musí se připravit na již zavedenou konkurenci a také na dostatečně vysoký kapitál pro prvotní vysoké náklady na nákup zemědělské půdy, vinic, nemovitostí pro administrativní fungování nebo také prostory pro skladování. Dále by si museli zajistit potřebné úřední náležitosti a kvalifikované zaměstnance. Společnost je spokojena se svými dodavateli, ale pokud by nebyla spokojena s podmínkami, neměla by problém najít nové dodavatele, kteří

nabídnou výhodnější podmínky. Vyjednávací síla dodavatelů tedy není příliš vysoká. Družstvo žádá především kvalitní produkty s přijatelnými cenami. S některými společnostmi má družstvo sjednaný věrnostní bonus. Vyjednávací sílu odběratelů lze naopak považovat za vysokou, jelikož je v okrese Znojmo velké množství zemědělských podniků s podobnými produkty. Družstvo se proto zaměřuje na kvalitu a cenu svých produktů a také na slevy, které svým odběratelům může poskytnout. Dlouhodobým odběratelům poskytují 30 % slevu při nákupu vína a při prodeji obilovin se vytvářejí smluvní ceny, kde se smluvní strany o ceně dohodnou. Hrozba substituce zemědělských výrobků není moc vysoká a družstvo nebere v úvahu náhrady zemědělských výrobků jako hrozbu.

Dle analýzy modelu 7S vyplývá, že hlavní strategií společnosti je zařazení mezi nejlepší zemědělská družstva v okrese Znojmo a chtějí i nadále zvyšovat investice do technologického vybavení společnosti. U Struktury lze říct, že nejvyšším orgánem společnosti je členská schůze a družstvo vede předseda družstva. Ze systémů společnost využívá Windows 10, MS Office home a business. Také využívají účetní program WinFas a program Agronom. Většina zaměstnanců je zároveň i členy družstva, takže se mohou podílet na rozhodování. V každodenních činnostech se využívá autoritativní styl řízení s přihlédnutím na připomínky zaměstnanců. U kritéria Spolupracovníci vyplývá, že se většina pracovníků zná i mimo pracoviště, jelikož pochází velká část přímo z Hodonic, kde společnost sídlí. Vztahy na pracovišti jsou přátelské a na dobré úrovni. Vedení posílá své zaměstnance na školení dle jejich zaměření a zároveň zaměstnávají velké množství středoškolsky nebo vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. U sdílených hodnot je důležité, že zaměstnanci znají vizi, cíle a strategii společnosti a podle toho se je snaží naplňovat. Tím, že většina pracovníků je i členy družstva se snaží více o správný chod společnosti, než kdyby byli pouze klasickými zaměstnanci.

Po strategické analýze bylo zpracováno porovnání obchodní výkonnosti analyzovaného družstva s pěti vybranými konkurenčními družstvy za období 2015–2019. Po porovnání obchodní výkonnosti následovala analýza provozních a poměrových ukazatelů.

Zemědělské družstvo Hodonice vykazovalo průměrné hodnoty tržeb do roku 2016. Od roku 2017 má oproti konkurentům poměrně nízké výsledky a lze říct, že oproti nejlepšímu konkurentovi AGRODRUŽSTVU Brťov jsou tržby ZD Hodonice poloviční až třetinové. Zemědělské družstvo Hodonice dosahuje nízkých hodnot EBIT a vykazuje

podobný trend vývoje jako AGRODRUŽSTVO VRBOVEC. Obě družstva se v roce 2017 dostala do vysoké ztráty, jelikož v okrese Znojmo vládlo v tomto roce veliké sucho a nedařilo se tak polním plodinám. Zemědělské družstvo Hodonice se však do ztráty dostalo i v roce 2019. Nejlépe se vedlo u Výsledku hospodaření před zdaněním společnosti POOSLAVÍ Nová Ves, která má nejlepší výsledky po celé sledované období. Hodnoty EAT Zemědělského družstva Hodonice jsou v prvních dvou sledovaných letech poměrně průměrné, v roce 2017 družstvo vykazovalo ztrátu a v následujícím roce vykazovalo druhý nejlepší výsledek. V roce 2019 však hodnota EAT opět klesla a dosahují záporných hodnot. Zemědělské družstvo Hodonice vykazuje velice dobrých hodnot přidané hodnoty oproti konkurentům kromě roku 2017, kdy jim výrazně klesly tržby za vlastní výrobky a tím pádem se dostalo do záporných čísel přidané hodnoty.

Jako první se u provozních ukazatelů počítala přidaná hodnota k tržbám. Nejvyšších hodnot po celé sledované období dosahuje Zemědělské družstvo Hodonice kromě roku 2017, kdy vykazovalo zápornou hodnotu přidané hodnoty. Zemědělské družstvo Hodonice vykazuje v letech 2015, 2018, 2019 a téměř i v roce 2016 nejvyšších výsledků produktivity práce z přidané hodnoty. V roce 2017 vykazuje zápornou hodnotu, která je opět způsobena zápornou hodnotou přidané hodnoty. U nákladovosti výnosů se družstvu nevede příliš dobře a v letech 2017 a 2019 přesahuje ukazatel hodnotu 1, což znamená, že náklady jsou vyšší než výnosy. V těchto letech vykazuje také nejhorší výsledky ve srovnání s konkurencí. Zemědělské družstvo Hodonice vykazuje nejnižší výsledky u materiálové náročnosti výnosů v letech 2015, 2016, 2018 a druhé nejnižší v roce 2019. Naopak v roce 2017 dosáhlo Zemědělské družstvo Hodonice nejvyšší hodnoty ukazatele materiálové náročnosti výnosů ze všech družstev.

Zemědělské družstvo Hodonice v celém sledovaném období dosahuje vysokých hodnot ukazatelů likvidity a hodnoty převyšují i doporučené hodnoty. Znamená to, že společnost nemá problém se splácením svých závazků pomocí oběžných aktiv. Vzhledem k takto vysokým výsledkům to však také znamená, že přichází o výnosy, které by mohlo získat využíváním volných prostředků.

Ve srovnání s konkurenčními družstvy má Zemědělské družstvo Hodonice nejnižší celkovou zadluženost, která se pohybuje okolo 10 % v celém sledovaném období. Znamená to, že družstvo dává přednost financování z vlastních zdrojů a nemělo by problém při žádosti o úvěr, jelikož její zatížení cizími zdroji je minimální. S celkovou

zadlužeností souvisí koeficient samofinancování, který je jejím doplňkovým ukazatelem. Po celé sledované období má ZD Hodonice nejvyšší hodnoty koeficientu samofinancování v důsledku preference financování vlastními zdroji. Lze ji považovat nezávislou na cizích zdrojích. Nejnižších hodnot dosahují i v míře zadluženosti, jelikož nevyužívají příliš cizích zdrojů.

Zemědělské družstvo Hodonice vykazuje klesající tendenci obratu celkových aktiv kromě roku 2018, kdy ukazatel vzrostl. V tomto roce ukazatel mírně vzrostl a v porovnání s ostatními družstvy má průměrné hodnoty tohoto ukazatele. AGRODRUŽSTVO Brťov dosahuje nejvyšších hodnot a má 2krát vyšší hodnoty než Zemědělské družstvo Hodonice. U doby obratu zásob si vede Zemědělské družstvo Hodonice příznivě, jelikož dosahuje oproti většině družstev nízkých hodnot. To pro družstvo znamená, že neváže zásoby v podniku příliš dlouho. Zemědělské družstvo vykazuje výrazně nižší dobu obratu závazků, než je doba obratu pohledávek. V roce 2018 doba obratu pohledávek převyšuje dobu obratu závazků 5krát. ZD Hodonice splácí své závazky dřív, než jim odběratelé zaplatí své dluhy.

Ve srovnání se zvolenými konkurenčními družstvy si Zemědělské družstvo Hodonice nevede příznivě u ukazatelů rentability. U rentability tržeb mají ve svém srovnání nejvyšší hodnoty v roce 2018. V tomto roce v porovnání s ostatními družstvy mají celkově druhé nejlepší hodnoty tohoto ukazatele. V ostatních letech se družstvu nevede tak příznivě. V roce 2017 a 2019 vycházejí hodnoty tohoto ukazatele v záporných hodnotách, jelikož v těchto letech družstvo vykázalo ztrátu. Družstvo v roce 2017 i 2019 mělo finanční problémy, jelikož přetrvávalo nepříznivé počasí pro zemědělství, které výrazně ovlivnilo kvalitu produktů a tedy i výši tržeb. Obdobně vychází i rentabilita celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu i rentabilita investovaného kapitálu, avšak v roce 2018 dosahovalo družstvo nejlepších výsledků ze všech konkurenčních společností u těchto tří ukazatelů. V letech 2017 a 2019 dosahovaly ukazatele opět záporných hodnot, jelikož byly způsobené záporným výsledkem hospodaření.

### **3.5 SWOT analýza**

V této kapitole je zpracována SWOT analýza, která se skládá ze silných a slabých stránek Zemědělského družstva Hodonice a také z příležitostí a hrozeb.

**Tabulka č. 28: SWOT analýza Zemědělského družstva Hodonice**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízká zadluženost</li> <li>• příznivé hodnoty přidané hodnoty k tržbám</li> <li>• nízké hodnoty materiálové náročnosti výnosů</li> <li>• nízká doba obratu závazků</li> <li>• dlouholetá působnost v oboru zemědělství</li> <li>• kvalitně zpracované webové stránky</li> <li>• vysoká kvalita výrobků</li> <li>• orientace na zákazníky</li> <li>• zavádění moderního technologického vybavení</li> <li>• využití biologických přípravků</li> <li>• zařazení do systému VOC Znojmo</li> <li>• zařazení do systému integrované produkce vinné révy</li> <li>• vzdělání a dostatečně kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>• každoroční nákupy zemědělské a orné půdy</li> <li>• hospodaření s velkým množstvím zemědělské půdy a vinic</li> <li>• obchodní podíly u Agrostav Znojmo, a.s. a Závlahy Dyjákovice, spol. s r.o.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízká rentabilita</li> <li>• vysoká doba obratu pohledávek</li> <li>• vysoké hodnoty okamžité likvidity</li> <li>• nízké tržby, EBIT i EAT oproti konkurentům</li> <li>• generovaná ztráta v roce 2017 a 2019</li> <li>• nestálý výsledek hospodaření</li> </ul>



Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dotační programy pro zemědělce</li> <li>• potencionální noví zákazníci</li> <li>• vývoj modernějších technologií</li> <li>• investice do nákupu zemědělské půdy a zemědělských strojů</li> <li>• větší množství školení pro zaměstnance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• legislativní změny</li> <li>• změny klimatu</li> <li>• vstup nových konkurenčních společností na trh</li> <li>• ekologická nařízení a zvyšování nároků na ochranu životního prostředí</li> <li>• zvýšení cen materiálu a ostatních vstupů</li> </ul>

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Tato část práce se zabývá takovými návrhy, které by měly družstvu pomoci zvýšit jejich výkonnost. Opatření vycházejí z předešlé kapitoly, která byla zaměřena na benchmarking. Bude se jednat převážně o nevyužité peněžní prostředky, vykázanou ztrátu a také velikost doby obratu pohledávek.

Předešlá kapitola prokázala, že se Zemědělskému družstvu Hodonice nevede příliš dobře vzhledem k ostatním družstvům. Jeden z největších problémů je ztráta, která se vyskytla ve dvou sledovaných obdobích. Dále je důležité se zaměřit na dobu obratu pohledávek, která je příliš vysoká oproti ostatním družstvům. Družstvu se tak vážou peněžní prostředky v pohledávkách. Družstvo také nevyužívá své peněžní prostředky a tím příliš navyšují okamžitou likviditu, která Zemědělskému družstvu Hodonice vychází několikanásobně vyšší ve srovnání s ostatními družstvy v rámci benchmarkingu.

Z těchto výsledků jsem čerpala při zpracování opatření, která by měla tyto problémy omezit a snížit je. Poté by se měla zvýšit i finanční a obchodní výkonnost družstva.

### **4.1 Dotace v oblasti zemědělství**

U Zemědělského družstva Hodonice byl shledán jako největší problém vykazování ztráty v letech 2017 a také 2019. Ztráta v obou letech byla způsobena především nepříjemnými klimatickými podmínkami pro zemědělce v podobě sucha a jarních mrazíků. Tyto nepříjemnosti se výrazně podepsaly na snižujících se tržbách téměř všech polních plodin. Společnost proto využila dotace na sucho způsobené v roce 2017 a získala dotaci téměř 9 milionů korun, která jim byla vyplacena v následujícím roce. V těchto dotacích by mělo družstvo i nadále pokračovat.

Družstvo využívá i několik dalších dotací. Většinu z těchto dotací zprostředkovává Státní zemědělský intervenční fond. Nejvýznamnější dotací pro družstvo představuje Jednotná platba na plochu. Jedná se však také o jiné dotace. Příkladem je Podpora produkce cukrové řepy, Greening nebo Dotace na biopásy. Dotace v rámci Ministerstva zemědělství jsou převážně v podobě investičních dotací na kapkovou závlahu do vinic.

Další možností, kterou družstvo může využít, je Dotace na investice do staveb pro živočišnou a rostlinnou výrobu a pořízení vybraných strojů. Tato dotace se využívá pro modernizaci nebo zdokonalení jakosti výrobků a služeb či ke snížení vznikajících

nákladů. Zemědělské družstvo Hodonice je vhodným žadatelem o tuto dotaci, jelikož zemědělská výroba tvoří více než 30 % na celkovém obratu družstva. Společnost za tuto investici může pořídit například stavby vhodné pro rostlinnou výrobu, avšak nesmí to být sklady obilí. Může se také jednat o stroje, které jsou vhodné pro rostlinnou či zemědělskou výrobu (49).

Následně budou představeny dvě varianty, jak by Zemědělské družstvo Hodonice mohlo využít tuto dotaci. Jedná se o nákup traktoru, který by vedl k modernizaci družstva nebo nákup zavlažovacího systému, který by mohl napomoci při zvyšujícím se suchu, které v okrese převažuje.

#### 4.1.1 Nákup traktoru

Družstvo se stále snaží modernizovat své stroje a zařízení, a proto by byl vhodnou alternativou nákup nového traktoru, kterým by mohl být typ traktoru John Deere 6215R, který lze vidět na obrázku č. 7. Společnost je s touto značkou doposud spokojená a vlastní několik typů traktorů a jiných strojů této značky. Zemědělské družstvo Hodonice dostalo cenovou nabídku od společnosti AGROSERVIS TRADING a.s. na tento typ traktoru. Pořizovací cena nového stroje bez DPH by byla 3 791 000 Kč.

Výše podpory z dotace je v tomto případě 50 až 60 % z celkové ceny (49). Družstvo však může dosáhnout pouze 50 %, což získávají standardní zemědělské podniky. Další 5 % by Zemědělské družstvo Hodonice získalo, pokud by bylo označeno jako mladé začínající zemědělské družstvo. Družstvo má však dlouholetou historii. O 5 % se navyšuje dotace i v případě, pokud má společnost horší podmínky pro podnikání a zařazuje se do oblasti ANC (Areas with Natural Constraints). Do této oblasti se však Zemědělské družstvo Hodonice nezařazuje.

**Tabulka č. 29: Rozdělení finančních prostředků na nákup traktoru**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pořizovací cena traktoru</b>	3 791 000 Kč
<b>Vynaložené prostředky družstva</b>	1 895 500 Kč
<b>Dotace</b>	1 895 500 Kč

Pokud by družstvo dotaci získalo ve výši 50 %, traktor by byl z poloviny financován touto dotací a družstvo by tak stál pouze 1 895 500 Kč vlastních finančních prostředků. Dotace by činila stejnou částku a to konkrétně 1 895 500 Kč. Přehledně to můžeme vidět v tabulce č. 30. Zemědělské družstvo Hodonice by nejprve muselo samo profinancovat nákup nového traktoru a dotace by mu byla zpětně vyplacena. Jelikož má společnost dostatek finančních prostředků, tak by nemělo problém nejprve traktor zaplatit a až poté získat dotaci. Žádost o tuto dotaci musí družstvo podat v rozmezí 15. až 26. června tohoto roku.



**Obrázek č. 7: Traktor John Deere 6215R**

(Zdroj: 50)

#### **4.1.2 Nákup zavlažovacího systému**

Ve vlastní bakalářské práci jsem řešila zavlažovací systémy, které většina družstev využívá vzhledem k počasí, které na Jižní Moravě převažuje. Jedná se především o velmi málo srážek a tedy sucho, které se v kraji ustálilo. Proto byl navrhován nákup zavlažovacího systému BAUER E51 125-500, jehož cena je 52 300 € (51). Tento typ zavlažovacího systému můžeme vidět na obrázku č. 8. Aktuální přepočtení na české koruny k datu 29. 3. 2021 činí 1 363 984 Kč.

Dle výpočtů v bakalářské práci bylo zjištěno, že by družstvo využilo tři tyto zavlažovací systémy, a to především při pěstování obilí, cukrové řepy a kukuřice (51).

Aktuálně družstvo využívá pronájem zavlažovačů od společnosti Závlahy Dyjákovice, spol. s r.o., jelikož nechtělo vynaložit celkovou sumu peněz na nákup těchto systémů.

Pokud by však družstvo využilo dotaci, která by snížila cenu zavlažovacího systému o polovinu, družstvo už by mohlo být ochotno nakoupit si vlastní zavlažovače, čímž by jim odpadly náklady za pronájem zavlažovačů.

**Tabulka č. 30: Rozdělení finančních prostředků na nákup zavlažovacího systému**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pořizovací cena zavlažovacího systému – 1 ks</b>	1 363 984 Kč
<b>Pořizovací cena zavlažovacího systému – 3 ks</b>	4 091 952 Kč
<b>Vynaložené prostředky družstva</b>	2 045 976 Kč
<b>Dotace</b>	2 045 976 Kč

Dle tabulky č. 31 můžeme vidět cenu tří zavlažovacích systémů, která by činila celkově 4 091 952 Kč. Pokud by družstvo požádalo o dotaci a tato dotace by jim byla vyplacena, zaplatilo by družstvo pouze 2 045 976 Kč. Dotace by činila také 2 045 976 Kč.



**Obrázek č. 8: Zavlažovací systém Bauer E51 125-500**

(Zdroj: 52)

Vlastní zavlažovací systémy by mohly výrazně napomoci ke zvýšení tržeb pomocí zkvalitnění výrobků a tím i zvýšení výsledku hospodaření, čímž by se mohlo Zemědělské družstvo Hodonice přiblížit k hodnotám tržeb ostatních konkurenčních družstev.

## 4.2 Řízení pohledávek

Tato část návrhů se věnuje oblasti řízení pohledávek. Jak bylo zjištěno z analýzy ukazatelů řízení aktiv, Zemědělské družstvo Hodonice má problém s vysokou dobou obratu pohledávek v porovnání s ostatními družstvy v rámci benchmarkingu. V žádném

ze sledovaných let se nedostalo pod hodnotu 100 dní a nejvyšší hodnoty dosahovalo v roce 2018, kdy doba obratu pohledávek činila 192,3 dnů. Družstvo velice rychle splácí své vlastní závazky a dosahuje tedy nízké hodnoty doby obratu závazků. Pro družstvo to znamená, že platí své závazky dodavatelům v kratším čase, než získá finanční prostředky od svých zákazníků.

Existuje několik metod, které mohou napomoci ke zkrácení doby obratu pohledávek. Mezi tyto metody patří důkladné prověření svých zákazníků, nabídnutí skonta pro své klienty a případná penalizace. Variantou je i nalezení nových odběratelů, kteří budou společnosti hradit své závazky rychleji.

#### **4.2.1 Prověření odběratelů**

Možností, jak snížit počet neuhrazených pohledávek, je prověření stávajících odběratelů. Předtím, než společnost uzavře s odběratelem obchod, by si měla zjistit, zda je společnost solventní. To znamená, že se musí informovat o jeho schopnosti splácet své závazky včas. Jedná se o informace ohledně finanční stability. Především se musí klást důraz na zákaznickou spolehlivost, důvěryhodnost a věrnost. Také nesmí patřit do rizikové skupiny odběratelů.

Pokud společnost dodržuje své závazky, lze ji nazvat bonitní společností. Na několika webových stránkách si podnik může vyhledat své potenciální obchodní partnery a zjistit si o nich, zda jsou pro ně bonitní či naopak.

Pro podnik jsou důležité především negativní zprávy o potenciálních obchodních partnerech. Společnost může hledat informace o tom, zda jeho budoucí zákazník není v insolventci, exekuci či likvidaci, zda nemá vysoké dlužné položky nebo zda nepůsobí v registru nespolehlivých plátců DPH (53).

Tyto informace by si mělo Zemědělské družstvo Hodonice vyhledat u všech nových odběratelů, se kterými dosud nemají zkušenosti. Družstvo by si však mělo pravidelně vyhledávat i odběratele, se kterými už obchodují. Může se jednat především o ukazatele zadluženosti, aby družstvo mělo přehled, jak je jeho odběratel zadlužený. Mělo by také sledovat, zda jsou jejich odběratelé dostatečně likvidní.

#### 4.2.2 Zavedení penalizace

Další možností, jak snížit dobu obratu pohledávek, je zavedení penalizace. Zavedení pokut by mělo napomoci k lepší platební morálce zákazníků družstva, avšak by to také mohlo mít negativní vliv na odběratele. Proto je tato možnost zmíněna jen okrajově. Penalizací se rozumí úrok z prodlení, který zákazník bude nucen zaplatit, pokud nesplátí svůj závazek Zemědělskému družstvu Hodonice včas dle doby splatnosti pohledávky.

Pokud by družstvo chtělo zvolit penalizaci svých zákazníků, musí dodržovat nařízení vlády č. 351/2013 Sb. (aktuální znění k datu 1.2.2021, verze 4). Pro družstvo je nejdůležitější z vládního nařízení část druhá, která se věnuje výši úroku z prodlení a rovněž výši nákladů, které se vztahují k uplatnění pohledávky. Nařízení uvádí, že úrok vznikající z prodlení by měl odpovídat dvoutýdenní repo sazbě, která je stanovena Českou národní bankou, ale zvýšené o osm procentních bodů pro první den kalendářního pololetí, ve kterém došlo k prodlení.

Aktuálně je platná dvoutýdenní repo sazba v hodnotě 0,25 %, která je v platnosti od 11.5.2020 (54). Pokud by se tato sazba zvýšila dle nařízení o osm procentních bodů, činila by míra úroků plynoucích z prodlení 8,25 %.

V případě, že by Zemědělské družstvo Hodonice zvolilo tuto cestu a penalizovalo by pozdě platící společnosti, mělo by brát v potaz určitou toleranci pozdního splacení pohledávky. Pokud by pohledávka nebyla včas zaplacená, ekonomka nebo účetní družstva by kontaktovala danou společnost a upozornila by ji na nezaplacení dané pohledávky ve sjednaném termínu. Společnosti by se domluvily na novém blízkém termínu, který by byl ještě v toleranci a družstvo by tak mělo zaplacenou svou pohledávku. Pokud by však ani po kontaktování odběratel neuhradil svůj závazek, družstvo by nemělo jinou možnost, než zvolit cestu penalizace, u níž by se úrok z prodlení odvíjel dle počtu dní od smlouveného termínu splacení, který odběratel nedodržel.

Jaký postup Zemědělské družstvo Hodonice zvolí pro urgování nesplacených pohledávek bude záviset také na tom, jaké vztahy a předešlé zkušenosti s danými odběrateli družstvo má. Především se bude jednat o to, zda jsou to zákazníci noví nebo už s nimi mají několikaletou zkušenost nebo zda od společnosti odebírají velké objemy výrobků. Družstvo má několik svých dlouhodobých odběratelů, kteří od nich odebírají velké objemy výrobků a platí družstvu dle smlouvených podmínek. Těmto odběratelům by

družstvo upravilo mírnější podmínky při penalizaci než odběratelům, kteří jim už v předešlých obdobích hradili své závazky pozdě nebo s nimi byla špatná komunikace.

### 4.2.3 Nabídnuté skonto pro odběratele

Další možností, jak lépe řídit pohledávky, je nabídnutí skonta zákazníkům. Družstvo tak může motivovat své zákazníky k rychlejšímu splacení pohledávek. Jedná se o účinný nástroj, díky kterému odběratel může získat slevu ze smlouvané ceny, jestliže splatí svůj závazek za nakoupené výrobky nebo služby dříve, než bude končit splatnost faktury. Pro odběratele je to výhodné, jelikož nebude muset platit celou výši pohledávky, ale získá slevu za předčasně splacenou pohledávku. Jestliže družstvo nabídne svým odběratelům zavedení skonta, může počítat s urychlením řízení pohledávek a tím i se snížením doby obratu pohledávek, která je aktuálně velice vysoká.

Zemědělské družstvo Hodonice nejvíce využívá doby splatnosti faktury 30 dní u mechanizačních prací nebo dopravy. Při prodeji obilovin tato doba bývá většinou 60 dní. V tabulce č. 32 je navrženo, jak by družstvo mohlo řešit zavedení skonta. Pokud uhradí odběratel do deseti dnů při době splatnosti třicet dnů, zaplatí 98 % z celkové ceny. Je tomu tak i v případě splatnosti do šedesáti dnů, pokud odběratel zaplatí do dvaceti dnů. I v tomto případě odběratel zaplatí pouze 98 % ze sjednané částky. Znamená to, že skonto pro odběratele činí 2 %.

**Tabulka č. 31: Zavedení skonta pro klasické zákazníky**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba splatnosti	Splacení pohledávky	Skonto z celkové hodnoty pohledávky
30 dní	20 dní před splatností	2 %
60 dní	40 dní před splatností	2 %

Mimo tyto obvyklé pohledávky má družstvo dva velké odběratele, se kterými má sjednané jiné doby splatnosti faktur a které výrazně navyšují dobu obratu pohledávek. Mezi tyto odběratele patří ZNOVÍN ZNOJMO, a.s. a Moravskoslezské cukrovary s.r.o. Společnosti ZNOVÍN ZNOJMO, a.s. dodává Zemědělské družstvo Hodonice hrozny. V roce 2018 družstvo sklídilo 625 tun hroznů. O rok později už to bylo pouze 384 tun důsledkem sucha a jarních mrazíků. Družstvo prodává zhruba 80 % z celkové sklizně



hroznů Znovínu. Fakturace závisí na sklizni a provádí se měsíčně, kdy splatnost pohledávky končí 31.10. dalšího roku. Faktury se následně sečtou a Znovín hradí družstvu deset stejných splátek. První splátku musí splatit v lednu a poslední v říjnu následujícího roku po sklizni hroznů.

Moravskoslezským cukrovarům prodává družstvo cukrovou řepu. V roce 2018 vypěstovalo družstvo 12 341 tun řepy a v dalším roce jí vyprodukovalo 6 038 tun. Důvodem snížení produkce bylo opět sucho, které v roce 2019 nastalo. Moravskoslezské cukrovary s.r.o. od družstva odebírají veškerou produkci cukrové řepy. Cukrová řepa se vyorává od podzimu do zimy (říjen až prosinec). Faktury se Moravskoslezským cukrovarům vyúčtovávají měsíčně. Vyúčtování probíhá dle toho, jak si společnost vyváží cukrovou řepu ze skladů Zemědělského družstva Hodonice. Faktury jsou poté sečteny a jsou rozděleny na dvě splátky. První splátka musí proběhnout do konce června následujícího roku, kdy Moravskoslezské cukrovary musí zaplatit družstvu 90 % celkové ceny. Druhá část se poté musí uhradit do konce října téhož roku.

Vlivem těchto významných zákazníků se navyšuje doba obratu pohledávek. I v tomto případě lze zavést skonto. V případě Znovínu by se mohl snížit počet splátek a podle počtu splátek by se odvíjelo skonto pro klienta. Návrh možného skonta je uveden v tabulce č. 33. Jestliže ZNOVÍN ZNOJMO, a.s. uhradí poslední splátku Zemědělskému družstvu Hodonice do konce února následujícího roku, uhradí pouze 97,5 % z celkové smluvené ceny. Nejmenší skonto získají, pokud splatí svůj závazek v září následujícího roku. V tomto případě získají skonto ve výši 0,5 % z celkové sumy. Skonto jim nebude nabídnuto, pokud budou chtít zaplatit v klasických deseti splátkách, které budou až do října následujícího roku.

**Tabulka č. 32: Zavedení skonta pro ZNOVÍN ZNOJMO, a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Termín poslední splátky	Skonto z celkové hodnoty pohledávky
1.1.–28.2.	2,5 %
1.3.–30.4.	2,0 %
1.5.–31.6.	1,5 %
1.7.–31.8.	1 %
1.9.–31.9.	0,5 %

Pohledávky Zemědělského družstva Hodonice ke společnosti ZNOVÍN ZNOJMO, a.s. činily v roce 2019 6 827 109 Kč. Pokud by Znovín využil skonta z tabulky č. 33, kdy by společnost zvolila termín poslední splátky k 30.4., dostala by slevu 2 %. Znamenalo by to, že Znovín zaplatí družstvu pouze 6 690 567 Kč. Skonto tedy dosahuje hodnoty 136 542 Kč.

Podobně by zavedení skonta mohlo být i u Moravskoslezských cukrovarů. Cukrovary mají pouze dvě splátky, a to v červnu a říjnu následujícího roku. Pokud by Moravské cukrovary, a.s. splatily celou částku už při první splátce v červnu, mohlo by Zemědělské družstvo Hodonice nabídnout cukrovarům skonto v podobě 3 %. Moravskoslezské cukrovary by tak zaplatily pouze 97 % z celkové smluvené částky.

Pohledávka družstva vůči Moravskoslezským cukrovarům nabývá hodnoty 3 755 766 Kč v roce 2019. Pokud by využily skonta a zaplatily by tak pohledávku do konce června, získaly by skonto ve výši 112 673 Kč. Celková hodnota, kterou by Moravskoslezské cukrovary musely zaplatit, činí 3 643 093 Kč.

#### **4.2.4 Nalezení nových odběratelů**

Společnost by vzhledem k vysokým dobám splatnosti pohledávek od Znovínu a Moravskoslezských cukrovarů mohla uvažovat o změně svých dosavadních odběratelů. Pokud by si našla jiné zákazníky, kteří by souhlasili s kratší dobou splatnosti faktur, mohla by se tak snížit doba obratu pohledávek. Družstvo by nevážalo peněžní prostředky v pohledávkách a mohlo by je investovat do modernizace družstva. Tomuto tématu jsem se již věnovala v bakalářské práci.

V případě Znovínu by si mohlo družstvo najít jiná vinařství, která by si od nich odkoupila vinnou révu s kratší dobou splatnosti pohledávky. Mnoho vinařství si stejně jako Znovín nakupuje hrozny a nevlastní veškerou produkci. Zákazníky by družstvo mohlo hledat v okolí okresu Znojmo, kde se nachází mnoho vinařství a nevznikaly by tak zbytečně vysoké náklady na přepravu hroznů. Termín splacení pohledávky by se odvíjel dle objemu prodaných hroznů, ale mohl by odpovídat klasickým dobám splatnosti, které společnost využívá. Tyto doby splatnosti pohledávek se pohybují mezi třiceti až šedesáti dny. Družstvo by tak získalo dříve finanční prostředky a zkrátila by se doba obratu pohledávek (51).

U Moravskoslezských cukrovarů je to komplikovanější, jelikož se nacházejí jako jediný cukrovar do 100 kilometrů od Zemědělského družstva Hodonice. Pokud společnost bude uvažovat o jiném cukrovaru, kterému by prodávala cukrovou řepu, mohla by se zaměřit například na Cukrovar Vrbátky a.s., Hanáckou potravinářskou společnost s.r.o. nebo Litovelskou cukrovarnu, a.s. Společnost Moravskoslezské cukrovary s.r.o. má domluveno s družstvem, že si pro řepu dojíždějí vlastní dopravou. Pokud by si družstvo sjednalo tyto podmínky v podobě vlastní přepravy řepy s vybranými cukrovary, nevznikaly by tak družstvu náklady na přepravu. Jestliže by si s nimi dokázaly sjednat i výhodnější podmínky v podobě kratší doby splatnosti faktur, vyplatilo by se družstvu změnit Moravskoslezské cukrovary s.r.o. za některého z daných cukrovarů (51).

### **4.3 Využití volných peněžních prostředků**

Poslední návrhová část se zaměřuje na možnost využít peněžní prostředky družstva k investování. Lze si všimnout nejvyšších hodnot ukazatelů likvidity u Zemědělského družstva Hodonice oproti dalším společnostem. Znamená to, že společnost drží příliš velké množství peněžních prostředků v zásobách. Konkrétně se jedná o zásoby v peněžní podobě. Konkurenti své peněžní prostředky na běžných účtech nedrží, ale dále je investují. Společnost se snaží být opatrná a mít dostatečné úspory, ale za svoji dlouholetou zkušenost by neměla mít problém část těchto nevyužitých peněžních prostředků použít pro investice. Přineslo by to společnosti lepší využití svých zdrojů a také by to napomohlo k optimální výši likvidity a také lepší rentabilitě družstva.

Družstvo má několik možností, jak své volné prostředky využít. Vhodnou možností je investice do dalšího rozvoje společnosti. V případě, že nebude družstvo investovat hned do modernizace a rozvoje, mají možnost uložit peněžní prostředky na termínovaný účet.

#### **4.3.1 Investice do rozvoje družstva**

Zemědělské družstvo Hodonice by se mělo zaměřit na investování do vlastního rozvoje, pokud má nevyužité peněžní prostředky. Mohlo by se jednat o nákup zemědělské půdy nebo vinic, pokud by chtělo rozšířit svoji nabídku. Dále by volné peněžní prostředky mohlo využít pro modernizaci některých zastaralých traktorů a ostatních zemědělských strojů nebo na nákup zavlažovacích systémů, které by mohly pomoci při boji proti suchu,

kteře v posledních letech v Jihomoravském kraji převládá. Aktuálně družstvo využívá pouze pronájem zavlažovacích systémů od Závlahy Dyjákovice, spol. s r. o. Nákupu nového stroje a zavlažovacího systému je věnována návrhová část zaměřená na dotace.

#### **4.3.2 Termínované vklady**

Pokud by družstvo nevyužilo peněžní prostředky do modernizace vlastní společnosti, existuje možnost využít tyto prostředky k investování do termínovaných vkladů.

Termínovaným vkladem se rozumí určitý druh spořicího účtu, díky kterému společnost získává garantované zúročení jejich vložených finančních prostředků. Rozdíl mezi termínovaným vkladem a spořicí účtem je především v tom, že si společnost domlouvá uložení finančních prostředků na předem smluvenou dobu a s pevně stanovenou úrokovou sazbou, která se nemění po celé uložení peněz. Výhodou u termínovaných vkladů je fakt, že u těchto vkladů bývá vyšší úrok oproti klasickým spořicí účtům, jelikož je společnost nemůže volně využívat, aniž by za využívání peněz nedostala sankci. Existují dva typy termínovaných vkladů, kterými jsou vklady jednorázové a revolvingové. Rozdíl v nich je takový, že revolvingové termínované vklady se po uplynutí smluvené doby automaticky prodlužují. Poté co se obnoví revolvingový termínovaný vklad, změní se i úroková sazba (55).

Pro volbu správného termínovaného vkladu jsem na webové stránce měšec.cz zvolila porovnání několika poskytovatelů těchto vkladů. Vhodným řešením pro uložení peněz se nakonec stalo NEY spořitelní družstvo, které nabízí maximální dosažitelnou úrokovou sazbu až 3,2 % (56).

Zemědělské družstvo Hodonice má dostatek nevyužitých peněžních prostředků po všechny sledované roky, a tak je vhodné zvážit alternativu revolvingového termínovaného vkladu. Znamenalo by to pro družstvo, že může tyto vklady automaticky prodlužovat. Na konci období může vyplacené úroky vybrat z termínovaného vkladu, anebo je ponechat, čímž se navýší suma, ze které je následně spočítaný úrok.

Prostřednictvím těchto termínovaných vkladů může družstvo získávat na úrocích do té doby, než své finanční prostředky bude muset využít jinak. Na konci zvoleného období si bude moct družstvo své peníze z termínovaného vkladu vybrat. Může však tuto sumu peněz navýšit o další nevyužité prostředky, čímž se zvýší i úroky plynoucí družstvu

z tohoto uložení peněz. Společnost si také musí zvolit, jakou dobu chce své peníze ukládat do termínovaného vkladu. Pokud si zvolí kratší dobu, bude si moci vybrat své peníze častěji. Avšak kdyby peníze uložila na delší dobu, bude jí plynout vyšší úrok.

V následující tabulce jsou přiloženy úrokové sazby, které NEY Spořitelní družstvo nabízí. Jednotlivé sazby jsou v p. a. neboli úrok za 1 rok.

**Tabulka č. 33: Úročení termínovaného vkladu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 57)

Doba uložení finančních prostředků	Sazby úrokových sazeb v %
3 měsíce	1,70
6 měsíců	1,80
1 rok	1,90
2 roky	2,20
3 roky	2,50
4 roky	2,50
5 let	2,60
7 let	2,70
10 let	3,20

Z tabulky č. 29 je zřejmé, že čím dýl si společnost nechá u Spořitelského družstva uloženy své peníze, tím výhodnější bude mít i úrokovou sazbu.

Společnosti nevzniknou žádné náklady na zřízení, vedení ani ukončení termínovaného vkladu, jelikož tyto služby vede NEY Spořitelní družstvo zdarma. Pokud by chtěla společnost vybrat peníze dříve, než je konec lhůty, posuzuje se poplatek individuálně. Maximální výše poplatku je však 5 % z vkladu. Finanční prostředky vložené na termínovaném účtu jsou pojištěny do zákonné výše 100 000 euro (57).

Aby bylo možné určit, kolik si společnost uložení peněz do termínovaného vkladu vydělá, bude využít pro výpočet této částky následující vzorec.

$$K_n = K_0 * \left( 1 + \frac{i * (1 - d)}{m} \right)^n$$

**Rovnice č. 19: Jednoduché úročení**

(Zdroj: 58, s. 29)

Proměnné v rovnici č. 19 lze vyjádřit následujícím způsobem:

- $K_n$  = částka vyplacená na konci smluveného období,
- $K_0$  = počáteční vklad,
- $i$  = úroková sazba v p. a. (roční),
- $d$  = daň z úroků,
- $n$  = suma úrokových období,
- $m$  = frekvence úročení (jak často jsou vypláceny úroky) (58, s. 29).

Vhodné by bylo pro Zemědělské družstvo Hodonice uložit nejprve 5 000 000 Kč. Doba vkladu by mohla být 1 rok. Následně by družstvo uložení vkladu nechalo automaticky dvakrát prodloužit. Výpočet dle předchozího vzorce by vypadal následovně.

$$K_n = 5\,000\,000 * \left(1 + \frac{0,019 * (1 - 0,15)}{1}\right)^3$$

Konečná suma, která by společnosti byla vyplacena po třech let z revolvingového termínovaného vkladu, by činila 5 246 183 Kč. Musí se brát samozřejmě v úvahu, že úrokové sazby se po jednotlivých sjednaných obdobích mohou lišit, a proto je výpočet pouze přibližný.

Pokud by se společnost rozhodla po jednom roce neprodlovovat nadále termínový vklad, protože chce investovat do jiných oblastí, konečná hodnota by vycházela 5 080 750 Kč. Zemědělské družstvo Hodonice by tedy získalo na úrocích 80 750 Kč, což znamená, že dochází k významnému zhodnocení finančních prostředků, které by bez investice do termínovaného vkladu ležely pouze na běžném účtu s minimálním úrokem.

## ZÁVĚR

Diplomová práce zobrazuje zhodnocení finanční a obchodní výkonnosti Zemědělského družstva Hodonice za roky 2015 až 2019 za pomoci metody benchmarkingu. Cílem tohoto zhodnocení bylo porovnat současný stav společnosti s konkurenty a podat takové návrhy, které napomohou k odstranění slabých míst družstva. To by mělo přinést zvýšení finanční a obchodní výkonnosti.

Konkurenti byli vybráni pomocí databáze Orbis Europe. Jedná se o družstva, která se nachází v Jihomoravském kraji a zabývají se stejným předmětem podnikání jako Zemědělské družstvo Hodonice. Pro účely zpracování analytické části byly využity především účetní výkazy, informace z Českého statistického úřadu, webové stránky družstev nebo zmíněná databáze Orbis Europe.

Nejprve byla zpracována strategická analýza, která se zabývala SLEPTE analýzou, Porterovým modelem pěti sil a analýzou 7S. V těchto analýzách si společnost vede příznivě a nebyly shledány větší nedostatky. Po strategické analýze bylo zpracováno porovnání obchodní a finanční výkonnosti s vybranými konkurenty. Společnost vykazuje nízké hodnoty výsledku hospodaření oproti konkurenčním družstvům a během analyzovaného období se dostalo dokonce dvakrát do ztráty. Dalším slabým místem se jeví vysoká hodnota ukazatele okamžité likvidity. Znamená to, že družstvo přichází o výnosy, které by mohlo mít při využití volných peněžních prostředků. Velkým nedostatkem je také vysoká doba obratu pohledávek, která je několikanásobně vyšší, než je doba obratu závazků. Společnost také vykazuje nízké hodnoty ukazatelů rentability ve srovnání se zvolenými konkurenty. Z těchto slabých míst, kterými jsou především nevyužité peněžní prostředky, vykázaná ztráta a s tím spojená nízká rentabilita a vysoká doba obratu pohledávek, bylo čerpáno při zpracování návrhů.

Prvním návrhem je využití dotací v oblasti zemědělství. Družstvo využívá několik typů dotací, kterými jsou například Podpora produkce cukrové řepy, Dotace na sucho, Greening a další. Lze však využít i dotaci, která se jmenuje Dotace na investice do staveb pro živočišnou a rostlinnou výrobu a pořízení vybraných strojů. Společnost by ji mohla využít pro nákup traktoru, který by vedl k modernizaci družstva anebo pro nákup zavlažovacího systému, který by mohl napomoci při zvyšujícím se suchu, které v okrese

převažuje. V obou případech by dotace činila 50 % z pořizovací ceny traktoru nebo zavlažovacího systému.

Druhá část návrhů je věnována oblasti řízení pohledávek, jelikož doba obratu pohledávek je u Zemědělského družstva Hodonice příliš vysoká. Ke zkrácení doby obratu pohledávek může vést důkladné prověření odběratelů, které společnost provede pomocí vyhledání svých odběratelů na webových stránkách. Existuje několik webů zaměřených na společnost a jejich bonitu. Pro odběratele, kteří splácí své závazky se zpožděním, bylo navrženo zavést penalizaci. Dalším návrhem je nabídnutí skonta pro odběratele. Pro družstvo by to mohlo být optimální řešení, jelikož má dva velké odběratele, kteří mají dlouhou dobu splatnosti faktur. Šlo by to však využít i u klasických zákazníků. Odběratelé by dostali slevu a zaplatili by své závazky dříve, než je doba splatnosti faktury. Družstvo tak získá své prostředky v kratším časovém intervalu. Poslední možností, jak zkrátit dobu obratu pohledávek, je nalezení nových odběratelů, se kterými by si družstvo sjednalo výhodnější podmínky v podobě kratší doby splatnosti faktur.

Posledním návrhem je využití volných peněžních prostředků k investování. Může se jednat o využití prostředků k investici do dalšího rozvoje společnosti nebo do termínovaných vkladů. Jelikož se společnost snaží stále modernizovat a být tak dostatečně konkurenceschopná, mohla by pořídit z nevyužitých prostředků zavlažovací systémy nebo nové zemědělské stroje, jak už bylo zmíněno v části zaměřené na dotace. Možností, jak využít peněžní prostředky, je také investice do termínovaných vkladů. Pokud by družstvo uložilo 5 000 000 Kč na 1 rok u společnosti NEY spořitelní družstvo a poté vklad dvakrát prodloužilo, získalo by po třech letech celkovou částku 5 246 183 Kč.

Pomocí strategické analýzy a zpracováním benchmarkingu byly zjištěny silné a slabé stránky Zemědělského družstva Hodonice a také příležitosti a hrozby, které mohou vzniknout. Vzhledem ke zpracování analýz byla navržena doporučení, která by měla družstvu pomoci ke zlepšení obchodní a finanční výkonnosti. Stanovený cíl této diplomové práce lze pokládat za splněný.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-244-4890-9.
- 2) JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.
- 3) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- 4) SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*. Vyd. 2. přeprac. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. ISBN 80-214-2515-6.
- 5) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- 6) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.
- 7) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- 8) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.
- 9) MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- 10) NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1110-0.
- 11) *Národní cena kvality České republiky*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009-. ISBN 978-80-02-02426-2.
- 12) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 13) KOČMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a kol. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

- 14) NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.
- 15) FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-90753-05-1.
- 16) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 17) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1124-0.
- 18) HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-725-9018-9.
- 19) NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.
- 20) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- 21) NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- 22) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- 23) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- 24) KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- 25) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
- 26) PERERA, Rashain. *The PESTE Analysis*. Nerdynaut, 2017. ISBN 9781549790546.
- 27) DEL MARLOR, Thomas. *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment*. Namur: Lemaitre Publishing, 2015. ISBN 2806270677.

- 28) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- 29) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- 30) BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
- 31) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- 32) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- 33) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- 34) BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování [přednášky]*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2020.
- 35) VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
- 36) *Zemědělské družstvo Hodonice č.p. 258* [online]. PrimaDesign.cz, © 2020 [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: <https://www.zdhodonice.cz/>
- 37) Sbíрка listin. *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2020 [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=430337>
- 38) *TASOVICKÉ VINÁŘSTVÍ: Zemědělské družstvo Hodonice, č.p. 258, družstvo* [online]. PrimaDesign.cz, © 2020 [cit. 2020-11-16]. Dostupné z: <http://www.tasovickevinarstvi.cz/>
- 39) POKORNÁ, D. Konkurence společnosti, organizační struktura [ústní sdělení]. Zemědělské družstvo. 258, Hodonice. 30. 9. 2018.
- 40) Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/podil-nezamestnanych>

- 41) Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji - únor 2021. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji->
- 42) Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 2. čtvrtletí 2020 a za 1. až 2. čtvrtletí 2020. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-2-ctvrtleti-2020-a-za-1-az-2-ctvrtleti-2020>
- 43) Minimální mzda v roce 2021, 2020 i v letech 1991-2019. *Kurzy.cz* [online]. © 2000-2020 [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>
- 44) Inflace - 2020, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz* [online]. © 2000-2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- 45) HDP 2020, vývoj hdp v ČR. *Kurzy.cz* [online]. © 2000-2020 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- 46) *Orbis Europe* [online]. [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://orbis4europe.bvdinfo.com/version-2021114/orbis4europe/1/Companies/Search>
- 47) *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012–2020 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/>
- 48) *POOSLAVÍ Nová Ves, družstvo* [online]. © 2001-2021 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <http://www.pooslavi.cz/>
- 49) Investice do zemědělství: Dotace na investice do staveb pro živočišnou a rostlinnou výrobu a pořízení vybraných strojů. *Dotace pro zemědělce* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.dotaceprozemedelce.cz/dotace/investice-do-zemedelstvi/>
- 50) Traktor: 6215R. *John Deere* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.deere.cz/cs/traktory/stredni/rada-6r/6215r/>
- 51) ZUKALOVÁ, Tereza. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2019 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119982>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

- 52) RAINSTAR E51. *BAUER: for a green world* [online]. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.bauer-at.com/en/products/irrigation/rainstar/rainstar-e/rainstar-e51>
- 53) Znáte nejsnadnější způsob, jak spolehlivě prověřit obchodní partnery? *Bisnode* [online]. 4. 1. 2018 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.bisnode.cz/vzdelavani/studie-clanky/znate-nejsnadnejsi-zpusob-jak-spolehlive-proverit-sve-obchodni-partnery/>
- 54) Měnová politika: Měnověpolitické nástroje. *Česká národní banka* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/>
- 55) Co je termínovaný vklad? *MONETA* [online]. © 2021 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/co-je-terminovany-vklad>
- 56) Termínované vklady – srovnání. *Měšec.cz: Váš průvodce finančním světem* [online]. © 1998–2021, 12. 2. 2021 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/sporeni-a-investice/terminovane-vklady/>
- 57) Termínovaný vklad. *Spořitelní družstvo NEY* [online]. [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.ney.cz/terminovany-vklad/>
- 58) RADOVÁ, Jarmila. *Finanční matematika pro každého: příklady*. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3584-9.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
EFQM	European Foundation for Quality Management
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
HDP	Hrubý domácí produkt
JZD	Jednotné zemědělské družstvo
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita vloženého kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
ÚJ	Účetní jednotka
VH	Výsledek hospodaření
VOC	Vína originální certifikace
ZD	Zemědělské družstvo

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Porovnání tržeb v období 2015–2019.....	59
Graf č. 2: Porovnání EBIT v období 2015–2019.....	61
Graf č. 3: Porovnání EAT v období 2015–2019.....	62
Graf č. 4: Porovnání přidané hodnoty v období 2015–2019.....	64
Graf č. 5: Porovnání přidané hodnoty k tržbám v období 2015–2019 .....	66
Graf č. 6: Porovnání produktivity práce z přidané hodnoty v období 2015–2019 .....	67
Graf č. 7: Porovnání nákladovosti výnosů v období 2015–2019.....	68
Graf č. 8: Porovnání materiálové náročnosti výnosů v období 2015–2019.....	69
Graf č. 9: Porovnání běžné likvidity v období 2015–2019.....	71
Graf č. 10: Porovnání pohotové likvidity v období 2015–2019 .....	73
Graf č. 11: Porovnání okamžité likvidity v období 2015–2019 .....	74
Graf č. 12: Porovnání celkové zadluženosti v období 2015–2019 .....	76
Graf č. 13: Porovnání koeficientu samofinancování v období 2015–2019 .....	77
Graf č. 14: Porovnání míry zadluženosti v období 2015–2019 .....	78
Graf č. 15: Porovnání obratu aktiv v období 2015–2019 .....	80
Graf č. 16: Porovnání doby obratu zásob v období 2015–2019 .....	81
Graf č. 17: Porovnání doby obratu pohledávek 2015–2019 .....	83
Graf č. 18: Porovnání doby obratu závazků v období 2015–2019 .....	84
Graf č. 19: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků u ZD Hodonice .....	85
Graf č. 20: Porovnání rentability tržeb v období 2015–2019 .....	86
Graf č. 21: Porovnání rentability aktiv v období 2015–2019 .....	88
Graf č. 22: Porovnání rentability vlastního kapitálu v období 2015–2019.....	89
Graf č. 23: Porovnání rentability investovaného kapitálu v období 2015–2019 .....	90

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: EFQM Model Excellence .....	19
Obrázek č. 2: Perspektivy Balanced Scorecard .....	22
Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil .....	31
Obrázek č. 4: Logo družstva .....	43
Obrázek č. 5: Organizační struktura družstva .....	46
Obrázek č. 6: Vybraní konkurenti dle databáze Orbis Europe .....	56
Obrázek č. 7: Traktor John Deere 6215R .....	100
Obrázek č. 8: Zavlažovací systém Bauer E51 125-500 .....	101



## SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Rovnice č. 1: Přidaná hodnota k tržbám .....	36
Rovnice č. 2: Produktivita práce z přidané hodnoty .....	36
Rovnice č. 3: Nákladovost výnosů .....	36
Rovnice č. 4: Materiálová náročnost výnosů .....	36
Rovnice č. 5: Běžná likvidita .....	37
Rovnice č. 6: Pohotová likvidita .....	38
Rovnice č. 7: Okamžitá likvidita .....	38
Rovnice č. 8: Celková zadluženost .....	39
Rovnice č. 9: Koeficient samofinancování .....	39
Rovnice č. 10: Míra zadluženosti .....	39
Rovnice č. 11: Obrat celkových aktiv .....	40
Rovnice č. 12: Doba obratu zásob .....	40
Rovnice č. 13: Doba obratu pohledávek .....	41
Rovnice č. 14: Doba obratu závazků .....	41
Rovnice č. 15: Rentabilita tržeb .....	41
Rovnice č. 16: Rentabilita aktiv .....	42
Rovnice č. 17: Rentabilita vlastního kapitálu .....	42
Rovnice č. 18: Rentabilita investovaného kapitálu .....	42
Rovnice č. 19: Jednoduché úročení .....	109

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Přehled dodavatelů.....	47
Tabulka č. 2: Přehled odběratelů .....	47
Tabulka č. 3: Vývoj sociálních faktorů v Jihomoravském kraji .....	48
Tabulka č. 4: Míra inflace a HDP .....	49
Tabulka č. 5: Vývoj tržeb .....	58
Tabulka č. 6: Vývoj provozního výsledku hospodaření .....	60
Tabulka č. 7: Vývoj hospodářského výsledku po zdanění.....	61
Tabulka č. 8: Vývoj přidané hodnoty .....	63
Tabulka č. 9: Vývoj počtu zaměstnanců .....	65
Tabulka č. 10: Ukazatel přidané hodnoty k tržbám .....	65
Tabulka č. 11: Ukazatel produktivity z přidané hodnoty.....	66
Tabulka č. 12: Ukazatel nákladovosti výnosů .....	67
Tabulka č. 13: Ukazatel materiálové náročnosti výnosů .....	69
Tabulka č. 14: Ukazatel běžné likvidity .....	70
Tabulka č. 15: Ukazatel pohotové likvidity .....	72
Tabulka č. 16: Ukazatel okamžité likvidity .....	73
Tabulka č. 17: Ukazatel celkové zadluženosti .....	75
Tabulka č. 18: Ukazatel koeficientu samofinancování .....	76
Tabulka č. 19: Ukazatel míry zadluženosti.....	78
Tabulka č. 20: Ukazatel obratu celkových aktiv.....	79
Tabulka č. 21: Ukazatel doby obratu zásob .....	80
Tabulka č. 22: Ukazatel doby obratu pohledávek.....	82
Tabulka č. 23: Ukazatel doby obratu závazků .....	83
Tabulka č. 24: Ukazatel rentability tržeb .....	85
Tabulka č. 25: Ukazatel rentability aktiv .....	87
Tabulka č. 26: Ukazatel rentability vlastního kapitálu .....	88
Tabulka č. 27: Ukazatel rentability investovaného kapitálu .....	90

Tabulka č. 28: SWOT analýza Zemědělského družstva Hodonice .....	96
Tabulka č. 29: Rozdělení finančních prostředků na nákup traktoru .....	99
Tabulka č. 30: Rozdělení finančních prostředků na nákup zavlažovacího systému.....	101
Tabulka č. 31: Zavedení skonta pro klasické zákazníky .....	104
Tabulka č. 32: Zavedení skonta pro ZNOVÍN ZNOJMO, a.s. ....	105
Tabulka č. 33: Úročení termínovaného vkladu.....	109

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Rozvaha – Aktiva Zemědělského družstva Hodonice v tis. Kč .....	I
Příloha č. 2: Rozvaha – Pasiva Zemědělského družstva Hodonice v tis. Kč.....	II
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát Zemědělského družstva Hodonice v tis. Kč .....	III

**Příloha č. 1: Rozvaha – Aktiva Zemědělského družstva Hodonice v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

	<b>Aktiva</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>140 615</b>	<b>139 185</b>	<b>119 181</b>	<b>139 841</b>	<b>135 824</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>73 433</b>	<b>76 952</b>	<b>77 253</b>	<b>74 244</b>	<b>75 687</b>
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	73 256	76 775	77 075	74 067	75 195
1.	Pozemky	32 945	37 525	43 622	46 935	49 593
2.	Stavby	23 186	21 834	19 790	17 589	15 247
3.	hmotné movité věci a jejich soubory	13 539	15 512	11 955	7 490	9 008
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	1 751	1 862	1 607	1 352	1 160
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	731	42	101	181	177
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1104	0	0	520	10
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	177	177	178	177	492
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	177	177	178	177	492
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>60 201</b>	<b>61 514</b>	<b>31 151</b>	<b>63 610</b>	<b>55 716</b>
C. I.	Zásoby	11 589	15 455	11 917	13 339	11 017
1.	Materiál	7 442	7 929	3 811	3 798	3 448
2.	Nedokončená výroba a polotovary	2 340	3 354	3 563	3 591	4 419
3.	Výrobky	1807	4172	4 543	5 950	3 150
C. III.	Krátkodobé pohledávky	30 305	27 899	10 980	28 172	14 811
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	28 003	20 600	9 712	21 061	12 068
6.	Stát – daňové pohledávky	2 081	2 359	1 032	482	434
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	20	217	227	229	208
8.	Dohadné účty aktivní	0	4 723	8	6 337	2 086
9.	Jiné pohledávky	201	0	1	63	15
C. VI.	Peněžní prostředky	18 307	18 160	8 254	22 099	29 888
1.	Peněžní prostředky na pokladně	278	75	75	106	59
2.	Peněžní prostředky na účtech	18 029	18 085	8 179	21 993	29 829
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>6 941</b>	<b>719</b>	<b>10 777</b>	<b>1 987</b>	<b>4 421</b>
1.	Náklady příštích období	785	719	591	685	739
3.	Příjmy příštích období	6 156	0	10 186	1 302	3 682

**Příloha č. 2: Rozvaha – Pasiva Zemědělského družstva Hodonice v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

	<b>Pasiva</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
	<b>Pasiva celkem</b>	<b>140 615</b>	<b>139 185</b>	<b>119 181</b>	<b>139 841</b>	<b>135 824</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>124 305</b>	<b>126 479</b>	<b>108 971</b>	<b>125 727</b>	<b>120 270</b>
A. I.	Základní kapitál	11 069	10 610	10 116	9 111	8 258
1.	Základní kapitál	11 069	10 610	10 116	9 111	8 258
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	-148	-147	-147	-148	-142
2.	Kapitálové fondy	-148	-147	-147	-148	-142
2.2.	Oceňovací rozdíly	-148	-147	-147	-148	-142
A. III.	Fondy ze zisku	108 983	111 983	114 520	98 853	115 464
1.	Ostatní rezervní fondy	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
2.	Statutární a ostatní fondy	94 983	97 983	100 520	84 853	101 464
A. V.	VH běžného účetního období	4 401	4 033	-15 518	17 911	-3 310
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>16 310</b>	<b>12 706</b>	<b>10 099</b>	<b>14 071</b>	<b>15 514</b>
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>16 310</b>	<b>12 706</b>	<b>10 099</b>	<b>14 071</b>	<b>15 514</b>
C. I.	Dlouhodobé závazky	7 548	6 079	4799	8 563	9424
2.	Závazky k úvěrovým institucím	6 866	5 079	3 997	7 735	8 516
8.	Odložený daňový závazek	361	408	481	507	587
9.	Závazky ostatní	321	592	321	321	321
9.3.	Jiné závazky	321	592	321	321	321
C. II.	Krátkodobé závazky	8 762	6 627	5 300	5 508	6 090
2.	Závazky k úvěrovým institucím	1 702	1 787	1 082	1 263	2 384
4.	Závazky z obchodních vztahů	4 878	2 694	2 332	1 978	1 998
8.	Závazky – ostatní	2182	2 146	1 886	2 267	1 708
8.1.	Závazky ke členům družstva	808	656	880	963	691
8.3.	Závazky k zaměstnancům	255	208	211	189	213
8.4.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	422	468	407	437	417
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	81	92	76	320	92
8.6.	Dohadné účty pasivní	606	712	302	348	295
8.7.	Jiné závazky	10	10	10	10	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>111</b>	<b>43</b>	<b>40</b>
1.	Výdaje příštích období	0	0	111	43	40

**Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztrát Zemědělského družstva Hodonice v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 47)

Výkaz zisku a ztrát		2015	2016	2017	2018	2019
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>71 387</b>	<b>59 302</b>	<b>34 066</b>	<b>49 914</b>	<b>47 922</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>42 673</b>	<b>42 883</b>	<b>35 606</b>	<b>31 997</b>	<b>34 191</b>
2.	Spotřeba materiálu a energie	27 600	26 559	23 315	18 329	19 897
3.	Služby	15 073	16 324	12 291	13 668	14 294
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>10 112</b>	<b>-3 378</b>	<b>-580</b>	<b>-1 435</b>	<b>1 972</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace</b>	<b>-8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>16 591</b>	<b>17 750</b>	<b>17 830</b>	<b>17 338</b>	<b>17 891</b>
1.	Mzdové náklady	11 850	12 699	12 806	12 528	12 969
2.	N. na soc. zabezpečení, zdr. pojištění a ostatní N.	4 741	5 051	5 024	4 810	4 922
2.1.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	4 185	4 496	4 494	4 339	4 283
2.2.	Ostatní náklady	556	555	530	471	639
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>7 199</b>	<b>8 074</b>	<b>8 464</b>	<b>6 562</b>	<b>4 927</b>
1.	Úpravy hodnot DNM a DHM	7 082	8 333	8 542	6 562	4 929
1.1.	Úpravy hodnot DNM a DHM – trvalé	7 082	8 333	8 542	6 562	4 929
3.	Úpravy hodnot pohledávek	117	-259	-78	0	-2
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>14 108</b>	<b>14 244</b>	<b>14 546</b>	<b>25 695</b>	<b>11 857</b>
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	215	1 147	898	2 545	1 034
2.	Tržby z prodeje materiálu	240	170	149	281	329
3.	Jiné provozní výnosy	13 653	12 927	13 499	22 869	10 494
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>3 429</b>	<b>3 273</b>	<b>2 544</b>	<b>2 727</b>	<b>3 624</b>
1.	Zůstatková cena prodaného DM	366	718	33	325	641
3.	Daně a poplatky	1 211	1 237	1 168	1 126	1 121
5.	Jiné provozní náklady	1852	1 318	1343	1276	1862
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>5 499</b>	<b>4 944</b>	<b>-15 252</b>	<b>18 420</b>	<b>-2 826</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z DFM – podíly</b>	<b>51</b>	<b>127</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2.	Ostatní výnosy z podílů	51	127	0	0	0
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>255</b>	<b>0</b>
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	1	0	0	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	255	0
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>215</b>	<b>213</b>	<b>163</b>	<b>254</b>	<b>365</b>
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	215	213	163	254	365
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>159</b>	<b>57</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>21</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>50</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>65</b>	<b>60</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-54</b>	<b>-82</b>	<b>-193</b>	<b>-62</b>	<b>-404</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>5 445</b>	<b>4 862</b>	<b>-15 445</b>	<b>18 358</b>	<b>-3 230</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>1 044</b>	<b>829</b>	<b>73</b>	<b>447</b>	<b>80</b>
1.	Daň z příjmů splatná	1 025	782	0	420	0
2.	Daň z příjmů odložená	19	47	73	27	80
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>4 401</b>	<b>4 033</b>	<b>-15 518</b>	<b>17 911</b>	<b>-3 310</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>4 401</b>	<b>4 033</b>	<b>-15 518</b>	<b>17 911</b>	<b>-3 310</b>
<b>*</b>	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>85 706</b>	<b>73 730</b>	<b>48 636</b>	<b>75 866</b>	<b>59 800</b>